

Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 2 | 2014
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики
Германии по подготовке управленческих кадров



**В фокусе:
ИННОВАЦИИ**



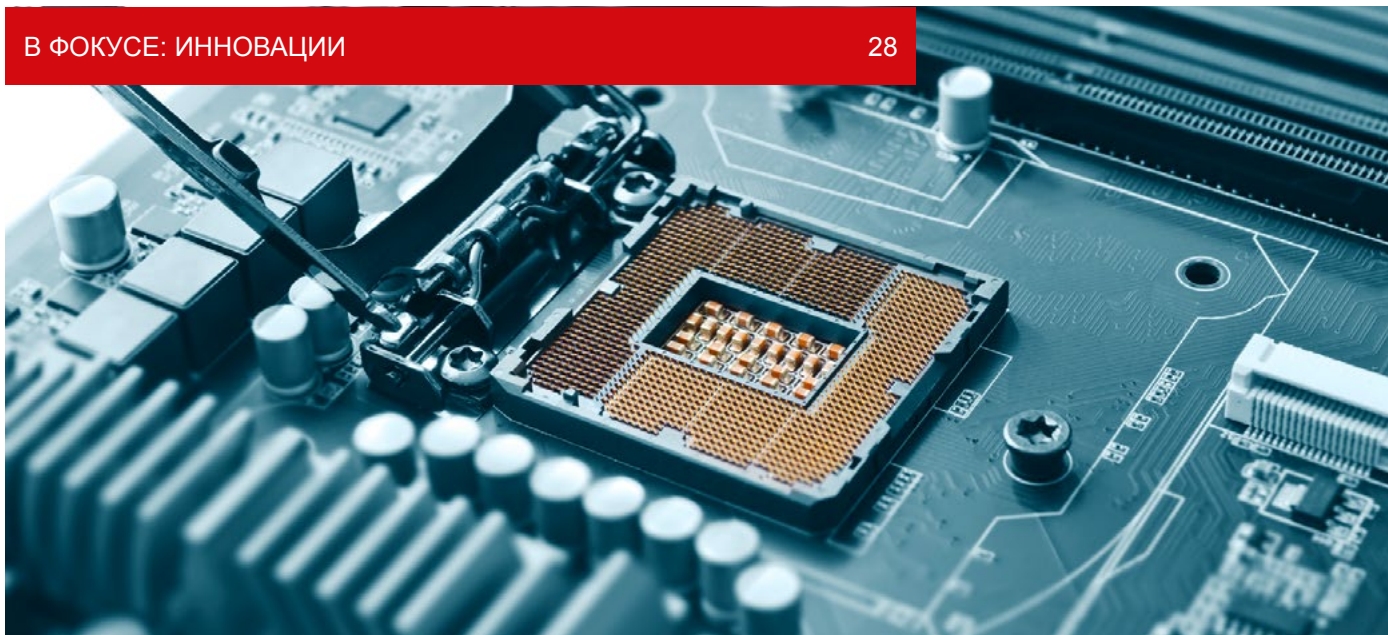
Юбилей в Астане

Программа с Казахстаном
отмечает свое 10-летие
Стр. 19



Энергоэффективность

Управленцы из шести
стран на стажировке в
Кельне
Стр. 14



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ 3

НОВОСТИ 4-7

Габриэль: Программа содействует развитию двусторонних экономических отношений 4



Программа с Мексикой продлена 5

Китай: Живая Программа 5

Вехи германо-монгольских отношений 6

Экономические связи с Азербайджаном на высоком уровне 6

10 лет Программе с Казахстаном 6

Молдова: продление Программы и новое руководство 7

Ваше мнение важно! 7

ГЕРМАНИЯ 8-18

Встреча партнеров Программы в Берлине 8

К выставке готовы 10

DMAN: предложения для выпускников 11

Новые шансы на рынке Казахстана 12

Опыт работы российских компаний в Германии 13

Знакомство с энергоэффективностью в Германии 14

Управление изменениями 16

Шансы для Молдовы 18

EABW: поддержка в сложных проектах 18

СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ 19-27

10 лет успеха в Казахстане 19

Вьетнам: Интервью с партнерами Программы 20

Внешнеторговая палата Египта – компетентный партнер в арабском деловом мире 22

Готовы к работе с Китаем 24

Москва: Конференция по энергоэффективности на предприятиях 26

Follow up в Центральной Азии: Учимся друг у друга 27



В ФОКУСЕ 28-41

Решаться на новое, укреплять экономический рост, создавать будущее 29

Карта: Факторы инноваций в странах-партнерах Программы 32

Исследовать лучше в Германии 34

Индийские ИТ для немецких фармацевтов 37

Инновации как конкурентное преимущество 38

С инновациями – вперёд! 39

От идеи к инновации 40



ВЫПУСКНИКИ

42-49

Бум социальных медиа в Монголии	42
Страхование «Гермес» для Молдовы	43
Успехи выпускников и контакты в Минске	44
Логистика для Азербайджана	45
НеКонференция в Киеве	46
Вьетнам / Китай: Семь шагов к успеху	47



Бренды для Северного Кавказа	48
Беларусь: Три цели для ABC	49

УСПЕШНЫЕ УЧАСТНИКИ

50-55



Украина: Новый и старый бизнес	50
Парогенераторы для Африки	51
Индия: Немецкие технологии и индийское ноу-хау	52
Туркменистан: Перспективы для немецкого бизнеса	53
Почему бы и не в Кыргызстан?	54
Мексика: Укреплять доверие	55

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ

56-59

Удержание персонала	56
Системный и интерактивный подход к инновациям	58

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	49
КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ	60

Дорогие друзья Программы!

Я вернулся с последней встречи с нашими международными партнерами полный положительных впечатлений. В начале декабря в Берлине я встретился с представителями всех 16 стран-партнеров Программы Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров. На рабочей встрече царила сердечная атмосфера сотрудничества. В первую очередь речь шла об утверждении разработанной недавно системы компетенций, которая после успешной апробации в 2014 году с января 2015 года будет введена для всех стран-партнеров. С ее помощью мы сможем еще более целенаправленно готовить «наших» менеджеров к международному сотрудничеству и управлению предприятиями. Я рад, что наше предложение было благожелательно воспринято всеми партнерами. Давайте возьмемся за дело вместе!



В ходе своей поездки во Вьетнам федеральный министр экономики Зигмар Габриэль встретился и с вьетнамскими выпускниками Программы и был приятно удивлен ее результатами. Подробнее об этом читайте в интервью с министром в данном выпуске журнала.

В условиях напряженных международных отношений и конфликтов Программа подготовки управленческих кадров может способствовать диалогу между представителями разных стран. Поэтому мне очень приятно сообщить, что и в 2015 году сотрудничество с нашей страной-партнером Россией продолжится. Также от радно, что мы будем расширять и углублять сотрудничество с Украиной.

Идеи и изобретения окрыляют экономику. Но говорить об инновациях можно лишь тогда, когда идеи реализуются в конкретных товарах и услугах, пользующихся спросом на рынке. Другими словами, инновации без прибыли невозможны. Одна из основных и непростых задач нашего времени – постоянное создание условий для возникновения и развития инноваций. В рубрике «В фокусе» можно прочесть о том, как справляется с этой задачей страна инноваций Германия, и какие при этом открываются возможности для международного сотрудничества.

Я хотел бы поблагодарить многочисленных читателей, которые приняли участие в нашем опросе о журнале! Ваше мнение помогает нам создавать журнал, еще более отвечающий вашим потребностям. Мы с удовольствием примем ваши свежие идеи и предложения по поводу будущих выпусков!

Желаю вам и вашим близким успешного нового года! И, конечно, увлекательного чтения!

Ваш Раймут Дюринг



Федеральный министр экономики и энергетики Зигмар Габриэль (сл.) и Буй Куанг Винь, министр планирования и инвестиций Вьетнама, после подписания Соглашения о продлении Программы.

Программа содействует развитию двусторонних экономических отношений



С 18 по 22 ноября федеральный министр экономики и энергетики Германии Зигмар Габриэль посетил Вьетнам. В Ханое он подписал совместное Соглашение о продлении Программы BMWi по подготовке управленческих кадров с Вьетнамом. Затем он отправился в Хошимин, где открыл очередную конференцию стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). В своём интервью министр говорит о значении Программы для экономических отношений между Германией и азиатским регионом и делится впечатлениями о конференции стран АТР.

нии из наших азиатских стран-партнёров.

В этом году конференция стран АТР впервые состоялась во Вьетнаме. Какую роль Вы отводите экономическим отношениям между Германией и Вьетнамом?

В прошедшие годы возрос интерес немецких предприятий к Вьетнаму. Эта страна обладает огромным потенциалом для дальнейшего углубления наших экономических связей. Не случайно местом проведения конференции стран Азиатско-Тихоокеанского региона и представителей бизнеса Германии выбран Хошимин, один из наиболее привлекательных экономических центров Азии.

Вы только что вернулись из Вьетнама. Каковы Ваши впечатления от конференции стран АТР?

Конференция стран АТР приобрела широкую известность, став важным событием в регионе, содействующим созданию горизонтальных связей. Каждые два года она представляет руководителям из сфер экономики и политики платформу для обмена мнениями по актуальным экономическим темам. Количество министров из Азии, прибывших на конференцию, а также присутствие Генерального секретаря Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) это наглядно демонстрируют.

Уважаемый господин министр, большое спасибо за беседу! ■

GIZ: *Уважаемый господин федеральный министр, в ходе Вашего визита во Вьетнам Вы побывали в Ханое, где подписали Соглашение о продлении Программы с Вьетнамом. Как вы оцениваете Программу?*

Зигмар Габриэль: Программа подготовки управленческих кадров объединяет предприятия и бизнесменов обеих стран и, таким образом, активно содействует развитию двусторонних экономических отношений. У Программы выдающиеся результаты: в настоящее время около 340 управленцев из Вьетнама приняли участие в тренинге на немецких

предприятиях. Я рад, что у Программы сильно выраженный практический характер, что она пользуется таким успехом, и что мы можем продолжить её реализацию совместно с нашим вьетнамским партнёром.

Наряду с Вьетнамом Программа проводится в Китае и Индии.

Китай и Индия выступают локомотивами экономического развития азиатского региона. Поэтому логично, что мы реализуем Программу и в этих двух странах. Благодаря этому выигрывают обе стороны – и предприятия из Германии, и компа-

Программа с Мексикой продлена



Статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер (спр.) и Энрике Эдгардо Якоб Роча, INADEM, подписывают Соглашение о сотрудничестве.

Кёльн. 27 октября 2014 года парламентский статс-секретарь при Федеральном министерстве экономики и энергетики Германии (BMWi) Уве Бекмайер и президент Национального института предпринимателей Министерства экономики Мексики (INADEM) Энрике Эдгардо Якоб Роча подписали Совместную декларацию о реализации Программы BMWi по подготовке управленческих кадров между Германией и Мексикой. «Германия традиционно широко представлена в Мексике, и мы хотим и в дальнейшем развивать двусторонние отношения. Программа подготовки управленческих кадров является мощным инструментом, который позволит познакомить молодые мексиканские предприятия с немецкой

деловой культурой», – подчеркнул Бекмайер. Якоб также отдал должное заслугам Германии в рамках Программы: «Речь идет не о поддержке крупных предприятий, которые и без того по собственной инициативе способны наладить сотрудничество с немецкими предприятиями. Мы хотим создать для мексиканских МСП больше возможностей предлагать свои товары в Германии или покупать немецкую продукцию. Большой интерес со стороны Мексики подтверждает нам, что с помощью данной Программы мы создали идеаль-

«Большой интерес со стороны Мексики служит подтверждением того, что Программа является идеально подходящим инструментом для МСП».

Энрике Эдгардо Якоб Роча, INADEM

ный инструмент для предприятий». Это мнение подкрепили и высказывания руководителей двух мексиканских МСП из продовольственного и строительного секторов. Тания Муньос и Серхио Миранда – участники группы из 20 человек, которая в октябре 2014 года прошла Программу в Ахене. «Первые переговоры с немецкими компаниями показали, что у меня очень неплохие перспективы для экспорта продукции в Германию», – сказала Муньос. С ее слов, благодаря участию в Программе у нее появилось множество новых идей по поводу сотрудничества с немецкими предприятиями. На Миранда большое впечатление произвел высокий уровень проверки, тестирования и сертификации продукции: «Для мексиканских предприятий чрезвычайно важно знать, что в Германии нормально предусмотрено тестирование

новой продукции перед ее допуском на рынок. Этим объясняется в целом высокое качество немецкой продукции. Если я как предприниматель из Мексики хочу иметь успех на этом рынке, я должен соблюдать те же стандарты». Мероприятие стало частью торжественного

«Дня Латинской Америки-2014» в Кёльне, организованного компанией Lateinamerikaveroin e.V. ■

Живая Программа



Бонн. Уже в шестой раз с начала Программы, стартовавшей в 2007 году, прошло заседание немецко-китайского управленческого комитета. 4 ноября 2014 г. он подвел итоги минувшего года. Так Программа все больше и больше развивает свой партнерский характер. Немалый вклад вносит в это развитие формат «Fit for Business with China». По этой программе немецкие управленцы по приглашению китайской стороны принимают участие в двухнедельной поездке в Китай, где они посещают семинары и знакомятся с китайской деловой культурой (см. статью на стр. 24). Большим спросом продолжает пользоваться Программа подготовки управленческих кадров для китайских управленцев в Германии. Двое участников Программы из Китая, как раз проходивших стажировку в Кельне, были приглашены на заседание управленческого комитета. В своих докладах они в красках рассказали об успешном проведении

Программы. Картина типичного дня участника – общение с собственной компанией ночью, семинары и посещение предприятий днем, совместное приготовление вечернего ужина, сопровождающееся обменом опытом с коллегами – свидетельствовала о высокой активности и энтузиазме управленцев. Отвечающие за организацию Программы министерства, а именно Федеральное министерство экономики и энергетики Германии (BMWi) и Министерство промыш-

ленности и информатизации Китайской народной республики (МИПТ), подчеркнули важную роль Программы как эффективного инструмента содействия внешнеэкономическому развитию, особенно для малого и среднего бизнеса. Программа с Китаем финансируется за счет средств BMWi, а с китайской стороны получает поддержку от МИПТ. Партнером Программы в Китае является Китайский центр содействия развитию малых и средних предприятий. GIZ со стороны Германии выступает как генеральный менеджер и отвечает за организацию Программы. ■



Члены Управленческого комитета

Вехи германо-монгольских отношений



По случаю 40-летнего юбилея установления дипломатических отношений между Федеративной республикой Германия и Монголией, который отмечается в 2014 году, состоятся различные торжественные мероприятия. Программа подготовки управленческих кадров отпраздновала свой пятилетний юбилей, собрав на конференцию выпускников из Монголии.

Берлин / Жаргалант Сум. Прошедшие годы ознаменовались упрочением экономических и политических связей между Германией и Монголией. Программа BMWi по подготовке управленческих кадров является важным инструментом двустороннего сотрудничества. Пятилетний юбилей Про-



Перед камерами: Андреас Оберштеллер, замдиректора управления BMWi

граммы стал хорошим поводом для организации конференции выпускников в сентябре 2014 года. Более 50 участников воспользовались этим случаем и собрались вместе в Жаргалант Сум. Наряду со специальными семинарами на различные темы – такие как компетенции в области работы с интернетом (см. статью на стр. 42), возможности увеличения доли чистой продукции на предприятиях горнодобывающей отрасли, а также успешное управление международными проектами, основное внимание было уделено чествованию Программы и успехам, достигнутым участниками.

Куянг Ганбаатар, представитель Ассоциации работодателей Монголии

MONEF, считает Программу полезным инструментом: она помогает малому и среднему бизнесу Монголии выйти на международные рынки и познакомиться с новейшими технологиями. Буркхард Дюкофр, советник посольства ФРГ в Монголии, высоко оценил вклад Программы в развитие двусторонних экономических связей. Андреас Оберштеллер, заместитель директора управления BMWi, отметил особую роль немецких компаний, которую они играют в развитии МСП Монголии благодаря своим ноу-хау и технологиям. Он также подчеркнул заинтересованность немецкой стороны в продолжении Программы. В 2015 году на стажировку в Германию приедет двухсотый участник Программы из Монголии – чем будет достигнут ещё один важный рубеж. ■

10 лет Программе с Казахстаном



Астана. Свой первый круглый юбилей отмечает Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров Казахстана, ставшего в 2004 году третьей страной-партнёром. Хороший повод для торжества! На сегодняшний день Программа насчитывает почти пятьсот выпускников, которые владеют обширным ноу-хау в сфере управления, отвечающим современным требованиям, а также имеют хорошие связи с немецкой экономикой. Свои конкретные успехи они продемонстрировали в рамках конкурса кооперационных проектов, организованного BMWi и GIZ в связи с десятилетним юбилеем Программы. Результаты конкурса были объявлены на праздничной конференции в конце октября 2014 г. (см. статью на стр. 19).

Ежегодно в Программе принимает участие около 50 казахстанских управленцев. Финансирование Программы подготовки управленческих кадров Германия-Казахстан осуществляет BMWi, координация Программы с немецкой стороны поручена GIZ. С казахстанской стороны за Программу отвечает Министерство национальной экономики Казахстана, реализация Программы возложена на Фонд развития предпринимательства «ДАМУ». ■

Экономические связи с Азербайджаном на высоком уровне



На своём четвёртом заседании, состоявшемся 30 сентября 2014 года в Баку, германо-азербайджанская правительственная рабочая группа по торговле и инвестициям отметила позитивные итоги двустороннего экономического сотрудничества.

Баку. Заседание правительственной рабочей группы, прошедшее под председательством Dr Экхарда Франца, директора управления по внешнеэкономической политике Федерального министерства экономики и энергетики Германии, и Самира Велиева, руководителя аппарата Министерства экономики и промышленности Республики Азербайджан, было посвящено вопросам текущего состояния и перспективам развития двусторонних экономических отношений. Предметом обсуждения стали самые разнообразные темы: энергетика, охрана окружающей среды и защита климата, подготовка управленцев, проект Twinning, образование, здравоохранение, сельское хозяйство и помощь развивающимся странам. В центре внимания в ходе

дискуссии находилось сотрудничество в области энергетики, нефти и газа. Говоря о взаимодействии в сфере повышения квалификации руководителей из сектора экономики, Dr Франц подчеркнул, что Программа подготовки управленческих кадров с Азербайджаном служит примером в деле развития двустороннего сотрудничества. Отличительным признаком Программы являются личные контакты, установившиеся между бизнесменами и компаниями обеих стран. Таким образом, она вносит важный вклад в углубление кооперации между малыми и средними предприятиями Германии и Азербайджана.

Следующее заседание правительственной рабочей группы состоится в Берлине осенью 2015 года. ■

Молдова: продление Программы и новое руководство



Статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер (спр.) и Андриан Канду, заместитель премьер-министра Молдовы, подписали Соглашение о продлении Программы.

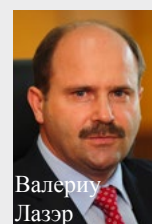
Берлин. 15 октября 2014 года парламентский статс-секретарь Федерального министерства экономики и энергетики Уве Бекмайер встретился с вице-премьером Республики Молдова Андрианом Канду в Берлине. В центре обсуждения стояли вопросы развития двусторонних торговых и экономических отношений, а также

мероприятия по поддержке экономики Молдовы с учётом требований временного применения Соглашения об ассоциации с Европейским Союзом и создании Зоны свободной торговли. В ходе встречи было подписано совместное Соглашение о продлении Программы подготовки управленческих кадров с Республикой Молдова на три года, до конца 2017 года. «Продолжение реализации Программы – это существенный вклад Германии в поддержку модернизации, в первую очередь среднего бизнеса, в Молдове. За шесть лет проведения Программы 171 молдавский участник овладел управленче-

ским ноу-хау и получил доступ к предприятиям Германии», – отметил Бекмайер. Канду по достоинству оценил мероприятия по экономической поддержке, охарактеризовав их как существенный вклад в развитие экономики страны. В 2013 году двусторонний торговый оборот составил 490,8 млн. евро. Торговый оборот Молдовы с Европейским Союзом в прошлом году достиг 3,2 млрд. евро.

Торгово-промышленная палата Молдовы получила новое руководство

У партнёрской организации Программы в Молдове новый председатель, в прошлом вице-премьер и министр экономики Республики Молдова Валериу Лазэр. В июле 2014 года он стал преемником Георге Куку. Лазэр уже многие годы связан с Программой. В своей новой должности он будет усиленно содействовать ее развитию и дальнейшему успеху. ■



Валериу Лазэр

Ваше мнение важно!

Наши читатели приняли активное участие в опросе по первым трём номерам Журнала. Нас радует ваша активность! Нам интересно ваше мнение, нам важно знать ваши потребности. Поэтому на одном из сентябрьских заседаний редколлегии мы проанализировали четыре выпуска Журнала, увидевших свет с 2012 года.

Бонн. Кто спрашивает, тот получает ответы. Мы задали вопросы и теперь лучше знаем, что интересует наших читателей. Спросом пользуется как отраслевая информация, например, новости фармацевтической или автомобильной промышленности, так и сообщения об инновационных проектах, новых технологиях и двусторонних экономических связях. Особой популярностью пользуются истории успеха выпускников и немецких предприятий. Большинство комментариев и предложений поступило из России, Вьетнама, Украины, Казахстана и Германии. Большое спасибо!

Нас радует тот факт, что у большинства читателей журнал оставляет в

целом хорошее впечатление. Особой похвалы удостоился новый дизайн журнала и профессиональная направленность статей. Среди рубрик по популярности лидирует раздел *Новости*, далее идут *Германия*, *Успешные участники* и *Выпускники*. Критика высказывается, прежде всего, по поводу не всегда актуальных материалов. Поскольку Журнал выходит два раза в год, наша главная задача состоит в том, чтобы обеспечивать высокий профессиональный уровень публикаций и освещать общие аспекты Программы. Свежие новости мы публикуем, в частности, на новой интернет-странице Программы и на соответствующей странице в Фейсбуке.



Учитывая ваш интерес к тому, как работают немецкие фирмы, мы намерены публиковать материалы о них в расширенной рубрике *Успешные участники*, а также в разделе *В Фокусе*. Постепенно мы будем выполнять и ваши заявки на публикацию статей специалистов по узким темам. Они будут печататься в рубриках *Германия*, *Выпускники* и *Специальные темы*. В соответствии с многочисленными пожеланиями наших читателей этот номер Журнала посвящён теме «инновации». Разумеется, нас по-прежнему интересует ваше мнение, в том числе о конкретных публикациях. ■

Встреча партнеров Программы в Берлине



В приятной и дружественной атмосфере прошла рабочая встреча партнеров по проведению Программы BMWi по подготовке управленческих кадров из всех 16 стран-партнеров Программы в начале декабря 2014 года в Берлине. В центре внимания встречи стояла новая система компетенций, которая вводится во всех странах-партнерах с января 2015 года.

Партнеры Программы из 16 стран в Берлине



Сл. напр.: Махмуд Эль Шербини
(Египет), Амит Сангхви (Индия)



Сл. напр.: Елена Анисимова
(Беларусь), Мяхри Халназарова
(Туркменистан)



Берлин. Перед международными встречами партнеров стоит важная задача: они служат ориентации всех задействованных в проекте лиц. На таких встречах рождаются новые идеи и импульсы совершенствования Программы. Также они предоставляют множество возможностей для общения с партнерами из других стран-участниц Программы. Тот факт, что на эту встречу впервые собрались представители организаций-исполнителей Программы из всех 16 стран-партнеров, специально отметил Dr Ханс-Йоахим Хенкель, заместитель директора управления по внешнеэкономической деятельности при Федеральном министерстве экономики и энергетики Германии. Этим он открыл рабочую встречу организаций-исполнителей Программы, в центре внимания которой в этот раз находилась система компетенций.

На двухдневной встрече все участники познакомились с инструментальной системой компетенций и дали ей

положительную оценку – несмотря на все различия в проведении Программы в разных странах-участницах. В небольших группах партнеры обсудили шансы и вызовы внедрения системы компетенций в отдельных странах. Многие партнеры положительно отозвались о привлечении бывших участников Программы к проведению отборочных и подготовительных семинаров. По-прежнему большим успехом пользуются такие темы семинаров, как «Межкультурный менеджмент» и «Как вести бизнес с Германией». Рахим Мурсалов из Азербайджана привел пример положительной мотивации участников: успешным выпускникам Программы предоставляются льготные кредиты от азербайджанского Министерства экономики для финансовой поддержки проектов, в первую очередь на малых и средних предприятиях.

Партнеры из стран-участниц Программы обсуждали и новый инструмент тестирования для самостоятель-

ной оценки своего уровня знаний участниками. При этом неоднородный уровень экономической подготовки участников является одной из основных трудностей при составлении подготовительных семинаров. Основная идея тестов самопроверки на этапе подготовки заключается в том, чтобы участники лучше представляли себе, какие требования их ожидают на стажировке в Германии.

Важную роль сыграл обмен опытом между многолетними партнерами Программы и организациями, лишь недавно приступившими к работе по Программе. Благожелательная, радужная атмосфера и активные дискуссии поверх языковых барьеров помогли новичкам быстро влиться в команду партнеров. Встреча в Берлине показала, что ее успех — это еще один шаг к сплочению участников Программы. В 2015 году GIZ вместе с организациями стран-партнеров приступит к внедрению системы компетенций на основе результатов рабочей встречи. ■



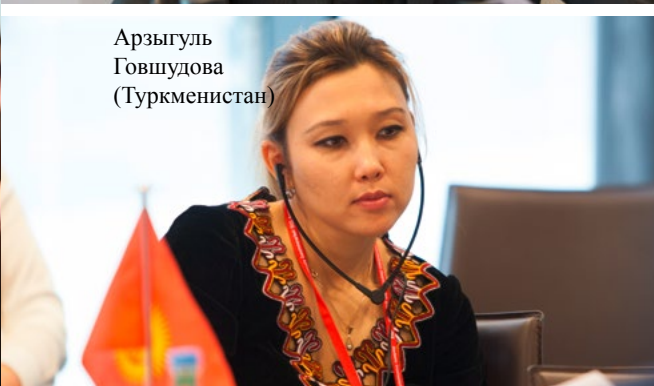
Сл. напр.: Dr Алехандро Гонсалес (Мексика), Вячеслав Цимбал (Украина)



Раймут Дюринг, GIZ



Dr Ханс-Йоахим Хенкель, BMWi



Арзыгуль Говшудова (Туркменистан)



Сл. напр.: Ле Ти Лам Виен (Вьетнам), Лиу Джингсу (Китай)

К выставке готовы



Участники Программы из Китая на выставке InnoTrans в Берлине

Хорошей возможностью для сравнения выставочного бизнеса в Германии и Китае стала для 16 китайских руководителей международная железнодорожная выставка InnoTrans 2014. Они проходили подготовку в берлинском Образовательном центре Мюгельзе осенью 2014 г. На тренинге участники Программы узнали о том, как эффективно готовиться к посещению выставок, как привлекать немецких посетителей на свой стенд, и в чем основные различия между немецкой и китайской выставочными культурами.

Берлин. Китай — важнейший экономический партнер Германии в Азии. На проводимых в Германии выставках китайские экспоненты по численности превосходят все другие иностранные группы. Возросло и количество посетителей немецких выставок из Китая. За последние десять лет их число увеличилось более чем в три раза и составляет сегодня примерно 55 000 человек в год. Поэтому неудивительно, что Китай объявлен страной-партнером выставки CeBIT 2015 (см. вставку).

В конце сентября 2 750 зарубежных экспонентов из 55 стран представили вниманию 126 000 посетителей выставки InnoTrans в Берлине новинки транспортных технологий — инновационные компоненты, транспортные средства и системы. И хотя большинство китайских участников Программы не были связаны напрямую с железнодорожным транспортом, берлинская выставка стала для

них наглядным примером различных подходов к организации выставок в Китае и Германии. Учитывая существенные различия в отношении к выставочному делу, на тренинге было уделено особое внимание подготовке к посещению InnoTrans 2014.

Различия проявляются уже в сооружении выставочных стендов. Темпы строительства в Китае выше, из-за климатических условий древесно-стружечные плиты неприменимы. Реже используются и модульные конструкции, по-другому планируется пространство. Не совпадает и структура целевой аудитории. В частности, InnoTrans адресована почти исключительно отраслевым специалистам. Это подтверждает подробный анализ структуры посетителей в базе данных

Комитета немецкой экономики по делам выставок и ярмарок (AUMA). 96 процентов посетителей — действительно отраслевые специалисты, а 65 процентов проделывает путь в более 300 километров, чтобы познакомиться с новинками. На китайские ярмарки съезжается не меньше посетителей, но допускаются как профессионалы, так и заинтересованные потребители. По словам участников тренинга, эти различия диктуют необходимость в тщательной подготовке визита на выставку для того, чтобы не испытать «конкурентных минусов» по сравнению с немецкими специалистами.

Проведение переговоров и установление контактов в Европе и Азии также происходят по-разному. Китайцы

Шпаргалка для эффективной подготовки к посещению выставок

1. Найти и изучить предварительную информацию о выставке, например, информацию организатора выставки и базу данных AUMA
2. Заранее приобрести входные билеты через Интернет — это быстрее и иногда дешевле, чем в кассе
3. Определить собственные цели посещения выставки
4. Спланировать поездку, забронировать отель
5. Ознакомиться с главными новостями экспонентов
6. Попытаться найти уже знакомых клиентов / поставщиков / партнеров / потенциальных поставщиков в каталоге экспонентов
7. Найти контактное лицо в компаниях, с которыми уже завязались отношения
8. При необходимости заранее договориться о встречах на выставке
9. Подготовить для переговоров визитные карточки / портативные образцы / флаеры / технические детали
10. Спланировать режим дня, включая маршрут на выставке (очередность залов), посещение докладов и участие в дополнительной программе

полагаются на уже сформировавшиеся сетевые структуры и контакты для привлечения посетителей на свои стенды. В Германии, напротив, «магнитом» для посетителей в большей мере считается концепция самого стенда. Потенциальные клиенты должны активно вступать в диалог с экспонентом. Чтобы этот механизм эффективно действовал для обеих сторон, посетителям выставки рекомендуется заранее определить цели, сформулировать вопросы и продумать возможные решения. Просмотр виртуального каталога экспонентов служит первым ориентиром для успешного визита на выставку.

Даже приветствие, с которого начинаются переговоры у стенда, происходит совершенно по-разному. В Китае гостей зовут к столу и предлагают напитки. В Германии традиционным проявлением гостеприимства придается гораздо меньше значения. Здесь сразу и напрямую стремятся выяснить, имеется ли потенциал для сотрудничества. При предыдущих посещениях немецких выставок эту особенность некоторые китайские участники восприняли как проявление невежливости, что дало им повод усомниться в наличии обоюдной заинтересованности в будущих деловых отношениях. На тренинге это недоразумение удалось устранить.

СеBIT 2015 в Ганновере

Фокус: инновации в области ИТ

Главная тема: d!conomy

Главной темой СеBIT 2015 станет d!conomy — всеохватывающее проникновение ИТ в деловую и общественную жизнь. Тесное переплетение «больших данных», «облачных вычислений», мобильных технологий, социальных сетей и информационной безопасности в равной мере влияют и на бизнес, и на общество. Разработка новых бизнес-моделей, производственных процессов и продуктов все больше зависит от «Интернета вещей» и всеобщей сетевой интеграции.

Страна-партнер: Китай

www.cebite.de



Во время осмотра InnoTrans участники смогли убедиться в том, что всесторонняя подготовка к посещению выставки способствует успеху в бизнесе. Особенно важную роль при этом играет четкое представление о собственных целях и выбор соответствующих партнеров с помощью электронного каталога, причем знакомство с планом выставки помогает быстрее сориентироваться и найти наиболее интересные стенды. Тем самым значительно повышаются шансы установить эффективные деловые контакты. По словам китай-

ских управленцев, тренинг вооружил их полезными знаниями для целенаправленной подготовки и к другим будущим выставкам. Теперь они знают, что смогут лучше понять и немецких гостей на выставках в Китае. ■



Томас Штарке, основатель компании Concept and Sales, предлагает консультации по сбыту и проведению выставок-ярмарок. В качестве инструктора Образовательного центра на Мюггельзе и партнера GIZ он с удовольствием делится своим практическим опытом с участниками Программы.

DMAN: предложения для выпускников



Немецкая Академия Менеджмента Нижней Саксонии (DMAN) готовит специалистов и руководителей для успешной деятельности на международных рынках. Своим клиентам она предлагает знания, ориентированные на практическое применение, а также поддерживает их в освоении новых возможностей развития деловой активности как внутри страны, так и за рубежом. Головной офис компании находится в г. Целле, представительства Академии работают в Москве и Шанхае.

С запуска Программы в 1998 году DMAN активно участвует в её реализации. Наряду с проведением одномесячных стажировок в Германии Академия курирует участников Программы в течение последующих двенадцати месяцев. В этот период DMAN оказывает им поддержку и

в случае необходимости бесплатно консультирует их по вопросам поиска и налаживания новых деловых контактов, а также применения на родном предприятии компетенций, приобретённых в Германии. В заключение проводится постстажировочный семинар Follow up, на котором Академия обычно предлагает тренинг по темам Программы.

Но и после окончания Программы DMAN не «бросает» своих выпускников: связь с ними поддерживается через Facebook. С помощью рассылки Академия регулярно информирует участников о своих проектах. По желанию дополнительно разрабатываются индивидуальные программы профессиональной подготовки. Некоторые выпускники уже воспользовались этим предложением и пригласили тренеров DMAN прове-

сти семинар на своём предприятии. Сотрудники Академии, как и прежде, активно содействуют налаживанию деловых контактов с Германией. Например, DMAN передаёт немецким предприятиям запросы своих выпускников, что нередко приносит бóльший успех, чем прямой контакт из-за рубежа. Представительства Академии в Москве и Шанхае при необходимости оказывают поддержку российским и китайским участникам. Наконец, все выпускники получают доступ к обширным сетевым структурам DMAN в Центральной и Восточной Европе, Азии и на Ближнем Востоке, которые объединяют многочисленных экспертов и предприятия Германии, а также около 30 000 выпускников программ DMAN. ■

Подробная информация на
www.dman.de

Новые шансы на рынке Казахстана



Завидные темпы экономического роста (около шести процентов), предстоящее вступление в ВТО в 2014 году, подготовка к проведению «Экспо 2017» в Астане – много возможностей открывается компаниям из Германии и стран-партнеров по Программе на казахстанском рынке. Кроме того, правительство Казахстана финансирует программы поддержки отечественных МСП. На стажировку в Немецкой Академии Менеджмента Нижней Саксонии в мае 2014 г. приехали управленцы из Казахстана с целью наладить сотрудничество с немецкими компаниями.



На предприятии Consulting Agency Trade, предоставляющем услуги в области добычи природного газа и нефти

Целле. Токтамыс Асанов намерен построить под Астаной овощехранилище на 14000 тонн. Однако такой проект участнику Программы из Казахстана в одиночку не осилить. Поэтому он начал с поиска инвесторов в Германии, которые пожелали бы в пределах 40 процентов участвовать в строительстве. Упреждая возможную осторожную позицию с немецкой стороны, правительство Казахстана выступает в качестве поручителя, в частности, при приобретении необходимого оборудования за рубежом. В случае Асанова это означает, что если с его стороны проект потерпит фиаско, то правительство Казахстана возместит иностранным инвесторам их вклад. Когда найдутся инвесторы для построения хранилища, бюджет для приобретения оборудования уже будет готов: немецкое производственное предприятие поставит за ближайшие два года складское оборудование на сумму порядка двух миллионов евро.

Для Казахстана Германия является четвертым по величине поставщиком товаров, уступая лишь России, Китаю и Украине. Наибольшим спросом пользуются продукты немецкого машиностроения, химической и автомобильной промышленности. С 2012 г. налажено партнерство в сырьевой, производственной и технологической сфере. Правительства обеих стран стремятся к более тесному экономи-

ческому сотрудничеству. В прошлом году в Берлине, в здании министерства экономики Германии, прошло уже 8-ое заседание казахстанско-немецкой Межправительственной Рабочей группы по торгово-экономическому сотрудничеству. На заседании, в частности, обсуждались вопросы сотрудничества в энергетической и сельскохозяйственной отраслях, в сфере дуального профессионального образования, а также в ходе подготовки к «ЭКСПО-2017». Работа по Программе подготовки управленческих кадров стала, как и в предыдущие годы, неотъемлемым предметом переговоров.

Большинство казахстанских участников Программы прибыли в Германию с намерением вступить в деловые контакты с немецкими производственными компаниями и наладить с ними прямое сотрудничество. Однако убедить в этом партнера по переговорам было зачастую непросто. Именно малые предприятия Германии не решаются выйти на рынок Казахстана напрямую, поскольку это требует значительных изменений как в бухгалтерском учете, так и в логистике и послепродажном обслуживании. Чтобы они могли окупиться, объем заказа должен быть адекватным.

Тем не менее пять немецких компаний, в гостях у которых были участники Программы, сообщили после завершения стажировки об удачном установлении деловых контактов. Гамбургская энергосервисная компания Envidatec GmbH, специализирующаяся на проектах по повышению энергоэффективности в сфере производства, нашла в лице Дмитрия Ганжурова необходимого партнера. Во время своего пребывания в Герма-

нии директор казахстанской компании подписал с коллегой из Гамбурга соглашение о сотрудничестве. Envidatec GmbH уже провела ряд небольших проектов в Казахстане. С помощью Ганжурова компания рассчитывает на получение регулярных заказов и надеется даже открыть офис в Казахстане. «Мы давно уже посматриваем на казахстанский рынок, но до сих пор нам не доставало там надежного партнера. Вместе с павлодарской компанией TOO iTechnology мы планируем реализацию проектов в области энергоэффективности при помощи нашей системы энергомониторинга JEVIS – в частности, на тепловых электростанциях», – сообщил Клеменс Ягиньяк, ведущий инженер проекта компании Envidatec GmbH.

То, что с помощью Программы можно найти также и партнеров-производителей в Казахстане, открыла для себя компания сферы услуг Nabitex Technology & Solutions e.K., искавшая контрактного подрядчика для немецкой фабрики по пошиву защитных перчаток. Первые переговоры с директором казахстанской текстильной фабрики Диной Махатовой прошли удачно. Теперь последует ответный визит на ее пошивочный цех в Казахстане, а за ним в лучшем случае и первый заказ. Махатова в свою очередь намерена увеличить производственные мощности за счет новых промышленных швейных машин Dürrkop Adler AG.

«Мы давно уже посматриваем на казахстанский рынок, но до сих пор нам не доставало там надежного партнера».

Клеменс Ягиньяк, Envidatec GmbH

Казахстанских управленцев во время стажировки впечатлили логистические концепции немецких ком-

паний, многие из которых являются семейными предприятиями, а также лояльность сотрудников по отношению к своей фирме. Особенно им понравился девиз Михаэля Тричеля – директора компании-производителя офисной мебели Wilkhahn Wilkening + Nahne GmbH: «Мы продаем не просто мебель, а – что гораздо важнее – пользу для клиента». ■



Инга Маркварт – руководитель программ DMAN в Целле, отвечает за разработку концепций и координацию учебных программ для участников из Центральной и Восточной Европы, стран Балтии, СНГ и Азии. Опыт работы в области маркетинга и организации мероприятий обрела на промышленных предприятиях.



Круглый стол в Генеральном консульстве России в Бонне

Опыт работы российских компаний в Германии



Во время российско-германских деловых встреч, состоявшихся в июне 2014 года в Генеральном консульстве России (см. выпуск 1-2014), ассоциация немецких выпускников DRMN e.V. впервые организовала круглый стол на тему «Практический опыт российских предпринимателей в Германии».

Бонн. На заседании круглого стола в Генеральном консульстве участники делились впечатлениями о немецкой деловой культуре. На встречу приехали представители фирм-производителей из Германии, головные компании которых находятся в России. Вячеслав Тюрин, директор Sts-turnpress Werkzeugmaschinen & Pressen Handels GmbH, основал своё предприятие после распада СССР с целью продолжения существующего бизнеса в Германии. «Основа нашей деятельности – поставка и модернизация российских станков и прессов. С помощью немецкого партнёра мы смогли поставить наше предприятие на ноги и добиться стабильности. Для этого мы целенаправленно укрепляли наши контакты с поставщиками, банками и будущими клиентами», – рассказывает Тюрин. О трудностях, связанных с началом бизнеса, поделилась Ольга Петцольд, финансовый директор компании Nordinkraft AG: «Поначалу нам пришлось преодолевать множество предрассудков в отношении происхождения нашей фирмы. Теперь накопленные межкультурные компетенции повышают нашу конкурентоспособность и репутацию хорошего работодателя». Виктор Беркович, руководитель отдела закупок немецкого филиала компании ОАО Promco, поблагодарил Внешнеторговую палату и

администрацию г. Дюссельдорфа за оказанную помощь. Они сделали всё возможное, чтобы филиал начал успешно работать: «Нам предоставили максимум информации для быстрого оформления документов, а так же консультировали нас по всем срочным вопросам, которых поначалу было большое количество». Сотрудникам фирмы не пришлось столкнуться с предрассудками: «При том, что наши поставщики знают, что мы – российское дочернее предприятие, относятся хорошо. Переводя слова в цифры, одинаковые сроки поставки и условия оплаты. Это несомненный плюс для зарубежных компаний. Уже только поэтому стоит открывать филиал в Германии».

Привлекательность Германии для российских компаний

Уже несколько лет российское правительство призывает предприятия страны активнее выходить на международные рынки. Доступ к иностранному управленческому ноу-хау и статус «Сделано в Германии» являются важнейшими предпосылками для инвестиций в ФРГ. По данным Deutsche Bank Германия занимает седьмое место в рейтинге по инвестиционной привлекательности для компаний из России. Согласно информации агентства GTAI рос-

сийские инвесторы открывают новые предприятия предпочтительно в сфере (финансовых) услуг, торговли сырьём и энергоносителями, а также в области информационных технологий. Это соответствует 44 процентам всех созданных компаний в период с 2008 по 2012 г. К тому же непосредственное присутствие на гигантском рынке Евросоюза обеспечивает защиту от возможных протекционистских мер и даёт возможность активно заниматься лоббированием в Брюсселе.

Для многих российских компаний выход на рынок Германии представляется возможным только путем прямых инвестиций в немецкую фирму или через тесное сотрудничество с местной компанией. В 2012 году в ФРГ было зарегистрировано около 1200 российских фирм, владеющих не менее чем 51 процентом капитала предприятия, с персоналом общей численностью в 8000 сотрудников. Разброс при этом довольно большой. Gazprom Germania с годовым оборотом в 12,5 миллиардов евро является крупнейшим российским концерном в Германии, с большим отрывом от конкурентов. Такие крупные акционеры, как S-Group Travel Holding, имеющий 25 процентов акций туристического концерна TUI, относятся, скорее, к игрокам второго плана. ■



Натали Венцель – директор консалтинговой компании REC Russland Experten Consulting GmbH в Ульме, член правления DRMN. В 2009 году побывала в Самаре и Екатеринбурге по программе «Fit for Business with Russia».

В компании ONI Wärmetrafo в Линдларе речь шла о возможностях энергосбережения.



Знакомство с энергоэффективностью в Германии

Осенью 2014 года управленцы из шести стран-партнёров Программы приехали на стажировку в Германию с фокусом на энергоэффективность. Среди стажёров были также представители автомобильной индустрии, теплоэнергетики, строительства и консалтинговых услуг. Во время стажировки, организованной TÜV Rheinland Akademie GmbH, гостей ждала разнообразная программа в Кёльне и его окрестностях.

Кёльн. В Германии энергоэффективность уже давно играет важную роль. Эта тема звучала ещё громче после того, как в июне 2014 г. федеральным правительством была принята Третья национальная программа энергоэффективности. Вот и 22 участника из Беларуси, Вьетнама, Египта, Индии, Молдовы и Украины приехали на четыре недели в Кёльн, чтобы получить информацию на эту и смежные темы. Программа заслужила высокую оценку всех управленцев. Особенно им понравилось удачное сочетание посещений предприятий, индивидуальных встреч и практических занятий. В общей сложности стажёры провели более 60 встреч с потенциальными бизнес-партнёрами из различных отраслей. У некоторых предприятий уже есть повод говорить о сотрудничестве в ближайшем будущем (см. врезки).

Помимо посещений известных компаний типа Viessmann и RWE Kraftwerk Niederaußem полезными были поездки в исследовательские центры (E.ON Energy Research Center) и на предприятия среднего бизнеса (2G Energy в г. Хеек и ONI Wärmetrafo в г. Линдлар). «Более 4000 пользователей в шестидесяти с лишним странах мира установили наше оборудование и энергосберегающие системы. Поэтому мы заинтересованы в том, чтобы познакомиться участников Программы с теми возможностями, которые открывает сотрудничество, и обменяться информацией для продолжения первых деловых контактов», – сказал после визита группы Рюдигер Дзубан, начальник отдела маркетинга и сбыта компании ONI.

Несмотря на разные интересы участников группы, работающих в разных отраслях и предпринимательских культурах, они легко адаптировались к особенностям Германии. Умело осмысливали получаемую информацию, активно участвовали в дискуссиях и впитывали все новое. «Мы очень радовались многочисленным вопросам после завершения доклада. Из них явствовало, что на предприятиях, где работают наши гости, тема бережливого отношения к энергопотреблению актуальна, следовательно, они заинтересованы в приобретении энергосберегающего оборудования», – констатировал Дзубан.

Владимир Рашкевич – начальник



отдела на минском РУП «БЕЛТЭИ», ведущей организации по разработке, энергоаудиту и внедрению энергосберегающих технологий в Беларуси, включая системы диспетчерского управления и сбора данных (SCADA). Наряду с проектированием энергоустановок «БЕЛТЭИ» также разрабатывает и внедряет инвестиционные проекты. В Германии Рашкевич искал возможности сотрудничества с производителями энергетических установок и агрегатов. Его также интересовали инновационные технические решения в области возобновляемых источников энергии. С этой целью он встречался с представителями компаний Sommer Energy в г. Дойна (федеральная земля Тюрингия) и Lindenberg-Anlagen (г. Оверат, земля Северный Рейн-Вестфалия). Беседы со специалистами консалтинговой компании Sommer Energy помогли Рашкевичу пополнить свои знания о когенерационных установках, используемых на современных ТЭЦ. Кроме того обсуждались вопросы энергоменеджмента. Sommer Energy работает в Австрии, Испании, Венгрии и Словакии и заинтересована в выходе на такие рынки, как Беларусь. На фирме Lindenberg Anlagen Рашкевича интересовали в первую очередь комплексные энергоэффективные установ-

ки. Это предприятие среднего бизнеса уже работает в Беларуси, но её руководство хочет расширить присутствие в этой стране. Обе стороны остались удовлетворены результатами состоявшихся переговоров. «Г-н Рашкевич умело построил презентацию своего предприятия и произвёл очень хорошее впечатление», – сказал после встречи Удо Йонас, руководитель отдела продаж дизельных агрегатов и запасных частей. Рашкевич, в свою очередь, отметил: «Наша компания до сих пор работала с очень крупными предприятиями. Благодаря участию в Программе я теперь узнал, что немало МСП Германии стремятся выйти со своей высококачественной продукцией на зарубежные рынки». Полученные им от обеих компаний предложения актуальных проектов это подтверждают. С уверенностью можно сказать, что по меньшей мере один из предлагаемых проектов будет в ближайшее время реализован. «Программа – это великолепная возможность убедиться в высоком качестве немецкой продукции. Это не маркетинговая уловка, а результат систематического подхода к организации производственных процессов, контролю качества выпускаемой продукции и работе с персоналом. Инвестиции в исследования и разработки позволяют быть на шаг впереди конкурентов», – резюмировал участник Программы.

Большое впечатление на всех участников произвела та роль, которую средний бизнес играет в немецкой экономике. На примере семейных предприятий Siegwark Druckfarben

и EWM Hightech Welding они собственными глазами смогли убедиться в силе так называемых «тайных чемпионов», многие из которых расположены в сельской местности.

Елена Пламадеала



руководит филиалом компании United Electric Industry в Кишинёве. Основная специализация молдавского предприятия – кондиционеры. В этом сегменте филиал оказывает весь спектр услуг: от продажи до технического и организационного планирования, монтажа оборудования и постпродажного обслуживания. В Германии Пламадеалу интересовала энергосберегающая продукция: тепловые насосы, холодильные и фотогальванические установки. С этой целью она побывала в компании Solarbayer (производитель и поставщик систем), посетила выставку WindEnergy в Гамбурге и производителя насосов Deutsche Vortex в Людвигсбурге, который разработал новый принцип прокачки, получил патент и вышел на рынок с новым сферическим мотором для насосов. «Чтобы иметь возможность расширять ассортимент продукции, мне как руководителю филиала небольшого торгово-промышленного предприятия приходится следить за всеми новинками и

инновациями». От Solarbayer Пламадеала получила информацию об установках, работающих на древесине, преобразователях солнечной энергии и тепловых насосах. Немецким коллегам она рассказала, что энергосберегающее оборудование в Молдове с каждым годом становится всё популярнее. Оно используется при отоплении и кондиционировании помещений, а также в водоснабжении. Большое впечатление на неё произвела лояльность потребителей в Германии. По её словам, это стало главной причиной решения работать с немецкими поставщиками. «Как руководитель я теперь попытаюсь внедрить в Молдове многое из того, что увидела в Германии, и таким образом повысить свою деловую культуру», – сказала участница. За время стажировки она не раз убеждалась в особой важности внедрения инноваций и работы с персоналом для успеха предприятия. Кроме того, ценность Программы, по её словам, состоит в обмене опытом по тематике, связанной с энергоэффективностью и возобновляемыми источниками энергии.

Заключительное мероприятие стажировки по теме «Энергоэффективность в промышленности» прошло в академии TÜV Rheinland. Рассказывая о результатах, участники благодарили за возможность ознакомиться с позитивным опытом и подчёркивали большую пользу Программы. Кроме этого, они завязали ценные бизнес-контакты, которые в будущем помогут им налаживать и расширять кооперационные связи с немецкими партнёрами. «Теперь наша очередь действовать», – сказала участница из Молдовы Елена Пламадеала. ■



Кристиан Абельс является инструктором по межкультурной коммуникации и сотрудником TÜV-Rheinland Akademie GmbH. В этом качестве он, по образованию специалист по Юго-Восточной Азии и СМИ, проводит консультации по развитию бизнеса и курирует международные делегации.



«Такой тренинг полезен не только для бизнеса, но и для жизни!»

Участники тренинга, Кёльн, 2014 г.

Управление изменениями



В своей деятельности руководитель предприятия постоянно сталкивается с новыми вызовами окружающей среды. Ее динамично возрастающая комплексность требует умения гибко реагировать и быстро принимать решения, особенно при неоднозначных рамочных условиях. В то же время руководителю необходимо обладать способностью реали — зовывать изменения, особенно в кризисных ситуациях или в ситуациях, требующих перемен. Некоторым приемам российских участники Программы научились на семинаре.

Кёльн. Российская практика показывает, что более половины руководителей, стремящихся ввести изменения, сталкиваются с сильным сопротивлением персонала. Как его преодолеть? Эти и другие вызовы и задачи стояли перед группой российских участников, руководителей и владельцев малых и средних предприятий пищевой промышленности, приехавших летом 2014 года на стажировку в Германию. Во время стажировки они наметили различные преобразования и запланировали внедрение ряда инноваций на своих предприятиях. Целью тренинга, выстроенного на базе проблемно-ориентированного дизайна, с использованием интерактивных техник, было предоставление знаний и инструментов для запуска процесса, обеспечивающего успешную реализацию изменений.

Для успешного внедрения изменений в компании важно учитывать четыре ключевых фактора, каждый из

которых незаменим при успешном запуске процессов перемен.

Первый фактор — это работа над «картинкой желаемого будущего», т.е. наличие у «собственников изменений» (лица, идентифицировавшие проблему и стремящиеся запустить процесс изменений) видения или глобальной цели, которая способна повести за собой сотрудников.

Второй фактор — это умение собственника или лидера изменений анализировать контекст кризисной ситуации, в которой должны происходить изменения. Особенно полезны для лидеров и агентов изменений (т.е. тех руководителей, которые на практике должны воплощать задуманные перемены) такие вопросы:

- Что должно измениться?
- Каковы критерии успешности изменения?
- В чем суть изменения?
- Какие системы / подсистемы будут затронуты изменениями?

Каждый из нас готов изменить мир, но никто не хочет меняться сам.

Лев Толстой

- Какую пользу получают от изменений лица, ими затронутые?
- В каких системах следует ожидать сопротивления, каким образом оно скорее всего проявится?
- Что Вы планируете предпринять при возникновении сопротивления?

На данном этапе особую роль играют приёмы анализа потребностей задействованных субъектов, например таких, как власть, образование коалиций, защищенность, эмоциональный климат и др. Кроме того, полезно знать распространенные ментальные заблуждения при столкновении с комплексными кризисными и проблемными ситуациями. Особое внимание стоит уделить процессному характеру ситуаций кризиса и изменений. Ситуации перемен могут различаться:

- **по масштабу, радикальности и глубине преобразований:** покупка новой техники, переезд или поглощение одной компании другой, революция;
- **по направленности изменения:** положительные и желаемые изменения, как вступление в брак или рождение ребенка, или же отрицательные и нежелательные перемены, как тяжелая болезнь, увольнение;
- **по фактору внезапности изменений:** плановая реструктуризация или вынужденные преобразования как следствие неожиданного изменения условий внешней среды или внутренние изменения в компании, угрожающие ее существованию. Например, политические санкции против отдельных отраслей экономики, потеря «управляемости» в связи с неожиданной смертью первого лица и др.;
- **по количеству задействованных лиц:** индивидум, группа (отдел, компания), социальные общности (поколение, страна)

Вне зависимости от того, какие именно изменения предстоят, на каком уровне они будут происходить и какие сферы затрагивать, всем ситуациям перемен свойственны основные ментальные и эмоциональные стадии, которые проходят люди или группы людей, в них задействованные. Можно выделить следующие этапы:

- шок,
- отрицание,
- рациональное понимание, где и происходит сопротивление изменениям,
- эмоциональное принятие «новой реальности»,
- апробация нового поведения
- и, наконец, «новое начало».

Третьим фактором успеха при реализации изменений являются разработка и воплощение стратегии действий. Успех применения различных поведенческих стратегий в процессе введения изменений зависит от того, на какой ментальной и эмоциональной стадии находится человек или группа, оказавшиеся в центре изменений (например, руководство,

Основные правила:

1. обозначьте всем сложность ситуации, чтобы не обманывались и (!) покажите выход;
2. уделите внимание сотрудничеству в команде и роли каждого в общем деле;
3. донесите до каждого участника изменений, каких действий Вы от него ожидаете;
4. разделите с командой видение будущего;
5. имейте четкий план;
6. не забывайте про мониторинг процесса и сообщайте о положительных результатах изменений;
7. с разными группами взаимодействуйте по-разному.

акционеры, клиенты, кредиторы, специалисты, семьи сотрудников), а также от типологии задействованных «актеров» (например, «активный», «ответственный» и др.). Эти особенности необходимо учитывать как при разработке информационной политики, при проведении переговоров и заключении соглашений с отдельными заинтересованными лицами и группами, при оказании поддержки, так и при принятии мер явного или неявного принуждения, при разработке программ обучения и вовлечения сотрудников в процесс реализации изменений.

После окончательной потери цели из виду мы удваиваем наши усилия.

Марк Твен

Четвертым важным фактором при имплементации изменений является работа с сопротивлением. Почему сотрудники сопротивляются даже тогда, когда перемены, с точки зрения начальства, однозначно к лучшему? Причин сопротивления может быть множество. Это непонимание сути изменений по принципу «и так хорошо», недостаток доверия к руководству, несовпадающая оценка ситуации, низкая готовность к изменениям, усталость от перемен, неудачный прошлый опыт или личный интерес (потеря власти, ослабление влияния, снижение статуса, сокращение доходов).

Сопротивление иногда трудно распознать. Помимо явных форм сопротивления, например дебаты, саботаж и др., существуют скрытые, но не менее «опасные» типы сопротивления: акционизм, манипуляции, внутреннее увольнение, психосоматические болезни и др. После идентификации

типов сопротивления можно начинать продумывать стратегии работы по его преодолению.

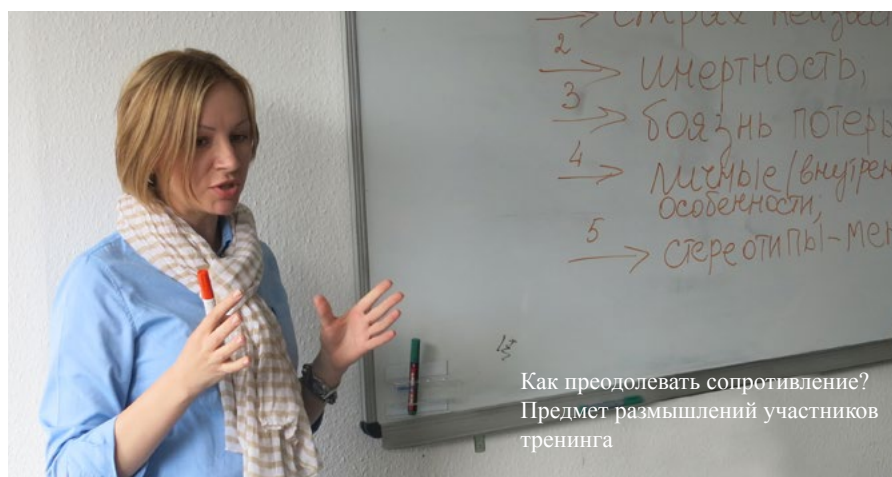
Основные рекомендации:

- дайте выпустить пар (легитимировать сопротивление);
- переходите на усиленный режим приема (диалог, поиск причин);
- совместные договоренности (по-новому определить методы действия);
- не сопротивление является поводом для беспокойства, а его отсутствие;
- сопротивление всегда содержит в себе «зашифрованное» послание;
- игнорирование сопротивления приводит к возникновению блокад;
- надо работать с сопротивлением, а не против него.

Успех при имплементации изменений достигается через сотрудников и вместе с ними. Поэтому доля коммуникации в рабочее время руководителя в таких ситуациях может достигать 80 процентов. Высокий уровень социальной компетентности является одним из важнейших факторов для достижения профессионального успеха. Особое значение здесь приобретает оптимизация коммуникационного процесса и навыков конструктивного управления конфликтами. Это подтвердили и участники Программы по окончании семинара. Особенно важным было для них научиться адекватно реагировать на сопротивление по отношению к преобразованиям: «Оказывается, сопротивление неизбежно, и даже более того, нужно. Но с ним надо уметь работать, и этому я научилась», – отозвалась одна из участниц. А другой участник шуточно подметил: «А я теперь готов ко всему, что может произойти в жизни человека! Внедрение новых процессов в компании, реструктуризация, пусть даже банкротство случится – я знаю, что надо делать на каждом из этапов таких кризисов. Я даже к кризису при выходе на пенсию готов!» ■



Dr. Aksana Kavalchuk возглавляет консалтинговую фирму CLC Consult GmbH. Будучи инструктором и консультантом в области международного сотрудничества, межкультурного менеджмента, ведения переговоров и управления конфликтами, она консультирует управленцев, в том числе по вопросам преобразований и тимбилдинга.



Шансы для Молдовы

Переход на европейские нормы и стандарты стал важной темой для молдовских участников Программы летом 2014 года в Дрездене. Немецкие партнеры призваны помочь реализовать проекты.



Участники Программы из Молдовы в Германии

Дрезден. Ион Кырстя, генеральный директор государственного предприятия «Армо-Бетон», приехал в Германию на поиски стратегического партнера. Возглавляемая им компания из Кишинева производит бетонные стройматериалы, главным образом столбы, пилоны, системы опор, и является лидером рынка Молдовы. Деловой партнер в Германии, как считает Кырстя, поможет ему строить будущее молдовских улиц и дорог: «Наши бетонные столбы либо остались от советских времен, либо до сих пор выпускаются по старинке. Новые бетонные элементы должны прийти им на смену. Для этого требуются соответствующие технологии, современное оборудование и опытный немецкий партнер». Мечта Кырсти — наладить современное производство этих изделий в Молдове. В Германии Кырстя уже нашел партнера, готового вместе с ним воплотить этот крупный проект в жизнь: компания Euroroles из баварского Ноймаркта намерена принять на себя 50 процентов затрат по созданию новых производственных мощностей. Но сперва Euroroles должен проанализировать соответствующий бизнес-план. Новое обо-

рудование поможет Кырсте также освоить изготовление нестандартных элементов, пока отсутствующих на молдовском рынке.

Вопрос новых стандартов и норм, которые вытекают из Соглашения об ассоциации с ЕС, волновал и других участников Программы. Государственная налоговая служба Молдовы поручила Родике Мустяца найти программное обеспечение по планированию ресурсов предприятия (ERP) для замены отдельных модулей управления данными на единую систему. В случае успеха соответствующее программное обеспечение планируют внедрить у себя и другие государственные структуры, в т.ч. Министерство финансов. С этой целью Мустяца посетила известную софтверную компанию Abas. Идут переговоры о кооперации. ■



Роман Баннак с 2008 года работает тьютором в компании NBL в Дрездене и принимает активное участие в реализации Программы. В основном он курирует группы из Восточной Европы, Центральной Азии и Вьетнама.

EABW: поддержка в сложных проектах



Экспортная академия земли Баден-Вюртемберг (EABW) более 30 лет успешно действует на рынке. По всему миру она проводит консалтинговые проекты и программы по развитию лидерства для поддержки средних предприятий в международном бизнесе. Содержание тренингов, с одной стороны, опирается на науку, с другой, ориентировано на практику. При этом EABW руководствуется собственной концепцией IMLead® - интегрированный менеджмент и лидерство. В фокусе концепции находится менеджер, который успешно руководит всеми внутренними процессами на предприятии и одновременно побуждает своих сотрудников к разработке новых продуктов и услуг, востребованных на глобальных рынках. Данный подход успешно применяется и в работе с выпускниками Программы. Так, например, весной 2014 г. в Индии на семинаре «Перспективы инжиниринга в Германии» десять индийских управленцев смогли побеседовать с немецкими экспертами и подробно ознакомиться с лучшими примерами разработки продукции из практики немецких предприятий. Саурабху Синдхвани, представителю компании Mahalakshmi Machinery из Газиабада, удалось применить эти знания на собственном предприятии. Он планирует закупку и ввод в эксплуатацию высокоинновационной установки по переработке отходов, которая обеспечит почти стопроцентную сортировку электронного лома и измельчение до размера менее 5 мм. В настоящее время переговоры приостановлены, так как и земельный, и федеральный уровни вовремя не дали разрешение на продажу установки после корректировки со стороны природоохранных ведомств. Экспорт установки возможен только при условии выполнения всех экологических важных предписаний. Для этого необходимо провести анализ рынка и выполнимости проекта, а также адаптировать его к региональным особенностям. Сотрудники EABW оказывают всемерную поддержку Синдхвани в осуществлении этого необычайно сложного проекта. На окончание переговоров можно рассчитывать не раньше, чем в 2015 г. ■

Подробная информация на www.eabw.org

10 лет успеха в Казахстане

Итоговая конференция, ежегодно проводимая Фондом развития предпринимательства «Даму» в рамках внешнеэкономического проекта «Деловые связи», состоялась в конце октября 2014 г. Встреча проходила в особой атмосфере – предстояло празднование десятилетнего юбилея Программы подготовки управленческих кадров Германия-Казахстан.



Астана. После того как во время официального визита тогдашнего федерального канцлера Герхарда Шрёдера в 2003 г. было принято решение, вслед за Россией и Украиной, начать реализацию Программы подготовки управленческих кадров в Казахстане, события стали развиваться стремительно. Уже в следующем году в Германию отправилась первая группа казахстанских участников. 10 лет спустя число выпускников Программы составляет 470 человек.

Какие итоги можно подвести после 10 лет работы? Выпускники Программы вносят существенный вклад в развитие экономических связей между Германией и Казахстаном. За прошедшие годы были подписаны многомиллионные договоры о взаимных поставках. Созданы совместные предприятия. Кроме того, благодаря Программе произошли изменения на казахстанских предприятиях, направивших своих сотрудников на стажировку. В качестве примера можно привести результаты группы 2012 г., озвученные на семинаре Follow up: в среднем участники смогли повысить объём производства на 75 процентов и увеличить прибыль на 37 процентов. Помимо этого, выпускники делегировали полномочия и ответственность, создали новые рабочие места, улучшили условия труда и внедрили современные технологии.

Цифры и факты интересны уже сами по себе, но презентации новых идей, развития, экономических успехов, представленные вживую конкретными выпускниками, отличались большей наглядностью и стали самым ярким событием конференции. Ранее GIZ и BMWi объявили конкурс на лучший кооперационный проект среди выпускников Программы и учредили премии победителям. Конкурс нашёл широкий отклик: на предварительное рассмотрение международного жюри из трёх экспертов было подано 20 проектов. Участники, попавшие в первую десятку, получили возможность убедить комиссию и аудиторию в успехе своей работы, выступив во время конференции с презентацией. На вечернем приёме были объявлены имена победителей. В своих выступлениях, предшествовавших награждению казахстанских управленцев, директор департамента BMWi Уте Лойпольд и постоянный представитель посла Германии в Казахстане Дг Михаэль Банцхав высоко оценили многообразие проектов сотрудничества и подчеркнули, что решение о выборе победителя далось нелегко.

Первое место жюри присудило Куандыку Нурпейсову. После стажировки в Германии технический директор компании «Инкар-1» построил новый завод по производству запорной

аппаратуры, оснастив его современным оборудованием из Германии. Таким образом, он не только увеличил свои производственные мощности, но и повысил международную конкурентоспособность компании. Второе место завоевала Багила Татиева, директор фирмы «Эколайн-спорт». Она создала успешное малое предприятие в области «зелёных» технологий и охраны окружающей среды. Татиева также активно выступает за совершенствование законодательства Казахстана в сфере защиты окружающей среды. Анатолий Руд был награждён третьей премией. Его молодая, динамичная фирма «Руд» специализируется на перевозке тяжеловесных грузов. Во время стажировки частный предприниматель подписал ряд контрактов с немецкими фирмами и закупил оборудование для своего предприятия.

На конференцию приехали около 150 выпускников, представители министерств экономики Германии и Казахстана, немецкого и американского посольств, а также сотрудники немецких образовательных центров. Мероприятие организовано Фондом развития предпринимательства «Даму» совместно с Германским обществом по международному сотрудничеству (GIZ) и Агентством США по международному развитию (USAID). ■



Куандык Нурпейсов: первое место



Участники конференции в Астане

Dr Ле Вьет Ань
(сл.) и Ле Тхи Лам
Вьен (Вьетнам)



Страна-партнер Вьетнам



«Укреплять экономические связи и взаимопонимание между предприятиями»

С 2008 года Вьетнам является страной-партнером Программы подготовки управленческих кадров. Более 300 вьетнамских управленцев побывали с тех пор на стажировке в Германии. Политический партнер BMWi во Вьетнаме – Министерство планирования и инвестиций. Партнером GIZ по проведению Программы является Торгово-Промышленная палата Вьетнама. В интервью вьетнамские партнеры Программы рассказывают об уже достигнутых успехах и дают оценку роли Программы в их стране.



Dr Ле Вьет Ань – заместитель генерального директора департамента международных взаимоотношений при Министерстве планирования и инвестиций Вьетнама (MPI). В функции сопредседателя с вьетнамской стороны он с 2011 года руководит двусторонним Управленческим комитетом, на регулярных заседаниях которого дается оценка Программе.

GIZ: *Уважаемый Dr Ле Вьет Ань, как относится вьетнамское правительство к Программе подготовки управленческих кадров и каково ее влияние на деловые отношения между Вьетнамом и Германией?*

Dr Ле Вьет Ань: Вьетнамское правительство всегда высоко ценит поддержку, которую оказывает правительство Германии в реализации

Программы. Программа помогает компаниям не только совершенствовать управленческие навыки своих руководителей, но и способствует развитию экономических, торговых и культурных отношений между двумя странами. Сегодня в Программе задействован широкий круг предприятий обеих стран. Благодаря участию их представителей интерес вьетнамских компаний к немецкому рынку сильно возрос. Об этом рассказывают участники ежегодных конференций выпускников Программы. Практически все выпускники считают пройденные стажировки удачными и хотят продолжать сотрудничать с немецкими партнерами.

20-22го ноября в Хошимине — впервые во Вьетнаме — проходила 14-я Азиатско-Тихоокеанская конференция. Как правительство Вьетнама оценивает это событие?

То, что местом проведения конференции впервые был выбран Вьетнам,

свидетельствует о высокой оценке немецким правительством роли и положения Вьетнама в Юго-Восточной Азии в частности и в Азии в целом. Конференция в очередной раз подтвердила заинтересованность немецких предприятий и инвесторов в развитии азиатско-тихоокеанского региона.

По мнению вьетнамского правительства, конференция стала хорошей возможностью для привлечения немецких инвесторов. Правительство заинтересовано в продолжении диалога между обеими странами и поиска возможностей для будущего сотрудничества. Благодаря политике реформ и активному участию в квалифицированных соглашениях о свободной торговле законодательная база и деловая среда во Вьетнаме становятся все лучше, комфортнее и конкурентоспособнее. Для местных и иностранных предприятий, инвестирующих во Вьетнаме и открывающих свой бизнес в нашей стра-

не, представляются благоприятные возможности для экспорта товаров и услуг на рынки стран-партнеров Вьетнама – благодаря низким налоговым ставкам и ликвидации торговых барьеров.

Какие еще темы обсуждались во время конференции?

Участники конференции, в их числе эксперты, министры экономики и руководители ведущих предприятий региона, обсуждали вопросы машиностроения, природных ресурсов, интеллектуальной собственности, безопасности и политической стабильности в азиатско-тихоокеанском регионе. Это позволило сделать конкретный анализ и дать реальную оценку шансам и вызовам на ближайшие годы с учетом общеэкономической ситуации в Азии.

На закрытии конференции премьер-министр Нгуен Тан Зунг подчеркнул: «Вьетнаму предстоит стать хорошим местом для совместной работы и совместных успехов. Вьетнамское правительство и местные органы власти создают благоприятные предпосылки для долгосрочных капиталовложений со стороны иностранных, в т.ч. немецких, инвесторов и предприятий».

В преддверии конференции было подписано Соглашение о сотрудничестве в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Чего Вы ожидаете от Программы в предстоящие годы?

19 ноября 2014 года Зигмар Габриэль, вице-канцлер и федеральный министр экономики и энергетики Германии, и Буй Куанг Винь, министр планирования и инвестиций Вьетнама, подписали совместное Соглашение о Программе на период 2014-2016 гг. Этим правительства обеих стран подтвердили высокую оценку эффективности Программы. Это также подчеркивает заинтересованность вьетнамского правительства в продолжении сотрудничества и введении новых форматов – с целью открыть еще большие шансы для взаимодействия предприятий и торгового обмена между двумя странами. Таким образом Программа сможет и в будущем внести важный вклад в укрепление экономических, торговых и инвестиционных связей обеих стран и способствовать лучшему взаимопониманию предпринимателей.

Уважаемый Dr Ань, большое спасибо за беседу! ■



Ле Тхи Лам Вьен работает заместителем генерального директора департамента по работе с членами и организации тренингов Вьетнамской торгово-промышленной палаты. Совместно с GIZ ТПП Вьетнама реализует Программу BMWi по подготовке управленческих кадров.

***GIZ:** Уважаемая г-жа Вьен, Программа подготовки управленческих кадров с Вьетнамом идёт уже с 2008 года. С тех пор в ней приняли участие более 300 вьетнамских управленцев. Как Вы считаете, какую пользу они извлекают из Программы?*

Вьен: Повышая свою квалификацию в Германии, вьетнамские менеджеры выигрывают во многих отношениях. Прежде всего, они ближе знакомятся с немецкой экономикой. Участники определяют своих потенциальных деловых партнёров в Германии и учатся тому, как успешно наладить с ними связи. А это очень важно, так как нередко попытки вьетнамских предприятий завязать контакты в Германии терпят неудачу уже на начальной стадии. Данный барьер можно преодолеть, в первую очередь, с помощью межкультурных тренингов. Управленцы из Вьетнама изучают немецкую деловую культуру и стиль работы на немецких предприятиях. И наоборот, немецкие предприниматели, принимая у себя вьетнамских менеджеров, лучше понимают культуру и менталитет Вьетнама. Таким образом первое знакомство быстрее перерастает в личные связи.

Какая роль отводится встречам с предпринимателями из Германии?

Центральная! В ходе таких встреч менеджеры могут применить полученные на семинарах знания на практике. Они общаются с немецкими коллегами и проводят первые переговоры о сотрудничестве – с ощутимым успехом. Есть ряд примеров того, как уже во время четырёхнедельной стажировки были заключены контракты. Другие же участники добиваются впечатляющих успехов в бизнесе в последующие годы.

Вы можете привести примеры?

Нгуень Тхань Винь из текстильного предприятия Nguyễn Phât, участник Программы 2010 года, в настоящее

время занимается созданием представительства своей фирмы в Германии. Или Као Тхай Луань из пилотной группы 2008 года. Его предприятие Liksin импортирует печатные станки из Германии, имея миллионный торговый оборот. В качестве ещё одного примера можно привести опыт Зо Мань Хунг, компания Нарго, который смог наладить контакты с немецкими пивоварнями и теперь импортирует пиво из Германии. В этом случае речь также идёт о миллионных оборотах. Я могла бы привести ещё много примеров успешных деловых контактов между предприятиями Германии и Вьетнама.

Одной из задач Программы является развитие управленческих компетенций. Что, исходя из Вашего опыта, должно в этой связи находиться в центре внимания?

Один из аспектов, часто упоминаемый выпускниками из Вьетнама, затрагивает современное управление персоналом. Как повысить мотивацию сотрудников? Как оптимально использовать кадровые ресурсы? Как улучшить коммуникацию с коллегами или клиентами? Всё это ведёт к повышению эффективности компании. Таким образом, выигрывает не только сам участник, но и предприятие в целом.

Значит, вьетнамские предприятия повышают этим свою конкурентоспособность?

И этому много примеров! Визиты на немецкие предприятия заставляют многих выпускников после возвращения со стажировки критически взглянуть на производственные процессы в собственных компаниях. Они реорганизуют внутренние структуры и повышают, таким образом, эффективность предприятия. Другие сосредотачивают своё внимание на инвестициях в современную технику и оборудование. При этом заказы нередко получают и производители из Германии. Правда, немецкая продукция обычно дороже товаров конкурентов. В то же время постепенно укореняется новый образ мышления: лучше вложить больше средств в закупку высококачественного оборудования, чтобы на нем производить продукцию соответственного качества. В долгосрочной перспективе более высокие объёмы инвестиционных затрат окупаются благодаря увеличению прибыли.

Уважаемая г-жа Вьен, большое спасибо за интервью! ■

Внешнеторговая палата Египта

Компетентный партнер в арабском деловом мире



О работе Внешнеторговой палаты Египта и роли Программы в развитии немецко-египетских экономических отношений в своей статье рассказывает Dr Райнер Херрет, руководитель Германо-арабской внешнеторговой палаты.

Dr Райнер Херрет



Каир. Египет – страна-партнер Программы BMWi по подготовке управленческих кадров. С начала Программы, стартовавшей в 2012 г., уже более ста управленцев из Египта воспользовались пребыванием в Германии для завязывания деловых контактов с немецкими предприятиями. Многие представители египетских компаний во время или после участия в Программе заключают контракты с предприятиями Германии. Реализуемая обществом GIZ Программа – маяк германо-египетского сотрудничества. Она вносит свой важный вклад, способствуя развитию экономики Египта и оказывая особую поддержку МСП. При этом складывается идеальная ситуация, в которой выигрывают обе стороны: благодаря приобретению современного оборудования и освоению передовых технологий египетские компании повышают производительность, качество и инновационный потенциал своих предприятий, а для немецких компаний открываются новые источники дохода и рынки сбыта.

По экспорту из Германии продуктов органической химии, Египет является основным заказчиком в регионе MENA (Ближний Восток и Северная Африка). Что касается продаж станков и оборудования, оптических изделий, транспортных средств, электротехники, фармацевтической продукции, полимерных материалов, летательных аппаратов, железа и стали, а также минерального топлива рынок Египта по-прежнему входит в тройку важнейших рынков сбыта в Северной Африке.

Постоянный дефицит и подорожание электроэнергии вынуждают заводы и гостиницы задуматься о переходе на «зеленую» энергию (солнечная, ветровая) и энергоэффективные технологии. В рамках экспортной инициативы BMWi по возобновляемым источникам энергии в 2014 г. была проведена Программа для данной целевой группы со специализацией в области «зеленой» энергии. Это – лишь один из множества аспектов германо-египетского сотрудничества в данной области. Возможности для сбыта также имеются в таких растущих отраслях, как медицинская техника, ИТ, электротехническая и электронная промышленность, и все больше в сфере образования и повышения квалификации.

ВТП Египта – партнер в регионе MENA

Внешнеторговая палата (ВТП) Египта уже более шестидесяти лет способствует развитию экономических отношений между Германией и Египтом, а также Северной Африкой и Ближним Востоком (регион MENA). Ее резиденция расположена в 25-миллионном Каире. За счет наличия филиалов в Александрии, Исмаилии и Берлине и членства трех тыс. предприятий Палата является крупнейшим экономическим объединением, содействующим развитию германо-арабского экономического сотрудничества. ВТП пользуется поддержкой BMWi и связана с Германией через организацию Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK).

ВТП Египта была основана в 1951 году как первая официальная германская внешнеторговая палата в арабском мире и с тех пор носит название Германо-арабской торгово-промышленной палаты. Сейчас появились и другие ВТП – в Марокко, Алжире, Тунисе, Саудовской Аравии, Объединенных Арабских Эмиратах и Иране. Тем не менее, египетская внешнеторговая палата сохранила свое название и продолжает работать также со странами региона MENA, в которых отсутствует представительство ВТП, например, в Иордании, Ливане, Сирии и Палестине.

Услуги ВТП Египта

В то время как роль Палаты как представительской организации остается прежней, содержание и спектр услуг за прошедшие годы претерпели существенные изменения. С переходом экономического строя Египта от государственной плановой к либеральной рыночной экономике для Внешнеторговой палаты Египта возник новый круг задач: исследование рынка и подготовка отчетов по отдельным растущим сегментам. В этом отношении особенно полезным оказалось большое количество членов организации, поскольку через них Палата тесно связана с экономикой принимающей страны. Маркетинговый отдел ежегодно бесплатно выкладывает на сайте Палаты обзор перспективных растущих секторов экономики Египта. В сотрудничестве с Germany Trade and Invest (GTAI) выпускается электронный информационный бюллетень об ак-



туальных изменениях рынка и перспективах сбыта.

Как и в прошлом, Германия занимает лидирующую позицию в мире по проведению выставок-ярмарок. Крупные немецкие компании-организаторы доверили быстро растущей Палате важную задачу привлечения посетителей и участников выставок. Организация ярмарок также продолжает оставаться одной из основных услуг Палаты. В последнее время к ним добавились интегрированное туристическое агентство и содействие в процессе получения виз.

Марка «Сделано в Германии» высоко ценится египетскими предпринимателями. Египет является для Германии крупнейшим рынком сбыта в Северной Африке и важнейшим в регионе MENA рынком сбыта станков и оборудования. Под глобальной сервисной маркой «DEinternational» команда экспертов Внешнеторговой палаты Египта консультирует прежде всего МСП по успешному выходу на рынок, предоставляет информацию о правовых и инвестиционных рамочных условиях, оказывает посредническую поддержку и содействует налаживанию сотрудничества между немецкими и египетскими партнерами.

С открытием египетского рынка для прямых иностранных инвестиций 15 лет назад Египет прославился и в Германии как страна, интересная для инвестирования. Без представительства в стране взаимодействие с рынком в 87 миллионов потребителей в долгосрочной перспективе сегодня вряд ли возможно. Ввиду растущей конкуренции из азиатских стран только экспорт как таковой уже недостаточно для удовлетворения потребностей заказчиков. Основополагающая информация на эту тему изложена в Руководстве Палаты по инвестициям,

которое на данный момент является единственной публикацией такого рода на немецком языке.

Повышение квалификации и справедливые условия труда

Быстро растущее население Египта генерирует большой спрос на повышение квалификации и рабочие места. Отдел Палаты по повышению квалификации предлагает широкий набор курсов. Дочернее предприятие организует дуальное профессиональное образование с практической подготовкой по немецкому образцу для двух тыс. учащихся из Египта.

При поддержке посла Германии и в сотрудничестве с GIZ египетские и немецкие компании подписали Национальное соглашение, регулирующее рынок труда (NEP). С момента основания этой инициативы по борьбе с безработицей были созданы тысячи рабочих мест для специалистов в технических областях, на которых – на справедливых условиях занятости – работает преимущественно египетская молодежь.

Выступление членов ВТП за справедливые условия труда подчеркивает уважение ими положений корпоративной социальной ответственности. Палата является членом сети Глобального договора ООН и выступает за борьбу с коррупцией, добросовестную конкуренцию и уважение принципов корпоративного управления.

Организация и проведение конференций, семинаров и тренингов в сотрудничестве с торгово-промышленными палатами Германии дополняют спектр услуг Внешнеторговой палаты Египта. ■

Контактная информация:

Германо-арабская торгово-промышленная палата
21, Солиман Абаза Ст., офф Ямет Эль Доваль Эль Арабия Ст.
Мохандессин, Каир, Египет

Dr Райнер Херрет
руководитель

Тел.: 0020-2-3333-8499
Факс: 0020-2-3336-8786
Эл. почта: rainer.herret@ahk-mena.com

Веб-сайт: www.ahkmena.com
Подбор кадров: www.mettrace.com
Обучение: www.formattraining.com

Готовы к работе с Китаем



Бонн. В ноябре 2014 года уже третья группа немецких управленцев поехала в Китай, чтобы изучить местный рынок и прочувствовать национальную деловую культуру. Насколько Китай открылся международному сотрудничеству, 16 участников убедились на примере проекта Sino-German Metal Eco City в Цзяне. Проект, получающий поддержку на уровне правительств обеих стран, направлен на развитие сотрудничества немецких и китайских МСП. Дальнейшими этапами Программы

стали Тайцан (провинция Цзянсу) и Чэнду (провинция Сычуань). Перед поездкой участники прошли обстоятельную подготовку в GIZ в Бонне.

Ни один бизнес в Китае не будет работать сам по себе, поэтому без тщательной подготовки не обойтись. На семинаре GIZ в Бонне Биргер Винк из торгово-консалтингового агентства Vinck's Agency for Consulting and Trading помог представителям немецких предприятий подготовиться к работе в Китае. Основными

темами семинара стали межкультурные особенности при налаживании деловых отношений, ведение переговоров, сертификация, снабжение, сбыт и инвестиции в Китае, а также инвестиции Китая в Германии. Анализ китайского рынка на предмет возможного завязывания деловых контактов стал также важной темой подготовки. Большой интерес привлекли вопросы о цепочках поставок и возможностях ведения бизнеса в Китае. Своими впечатлениями делятся трое участников семинара. ■

Генсер Сабаноглу на подготовительном семинаре в Бонне



Томас Эберл (сл.) и Вернер Ноймайер за беседой





Виктор Клаус

Почему Вы участвуете в программе «Fit for Business with China»?

Виктор Клаус: Закупки в Китае (который является мировым лидером по экспорту) в прошлые годы стали привлекать все больший интерес предприятий. Мы уже приобретаем часть своего товара в Китае и обнаружили, что цены китайских производителей по сравнению с европейскими могут быть ниже на 25 процентов. Наша цель – использовать эти конкурентные преимущества и новые возможности роста за счет более продуманных закупок. Стандарты качества и услуг в последние годы также существенно выросли. Мы хотим и дальше развивать ценовые преимущества при закупках и, может быть, найти новых поставщиков. Кроме того, нам важно получить информацию о культурных различиях между поставщиками из Европы и Китая, чтобы при переговорах найти нужный тон. Открытость и обязательность являются основой доверия, обеспечивают прозрачные отношения и гарантируют быстрое решение проблем при возникновении разногласий, поэтому для меня важно узнать, как правильно общаться с деловыми партнерами из Китая.

Пока у вас небольшой опыт делового сотрудничества с Китаем. Чем был полезен подготовительный семинар в Бонне лично для вас?

Благодаря подготовительному семинару я уже получил большой объем фоновых знаний о китайском рынке. Мы ознакомились с географической и экономической структурой Китая, а также нам подробно рассказали о порядке размещения гостей на деловых обедах и о существующих табу. Нас очень хорошо подготовили к поездке в Китай: теперь у нас достаточно знаний, чтобы осуществлять и развивать отношения с поставщиками из Китая.

Почему Вы участвуете в программе «Fit for Business with China»?

Йошка Барде: В основном компания ROTH преследует этим две цели. Во-первых, мы бы хотели дополнить уже имеющуюся у нас информацию о китайском рынке и получить более детальную его оценку на основе бесед с представителями предприятий и административных органов. Тем самым мы сможем более точно оценить шансы нашей компании на конкретных рынках, а также по возможности завязать первые деловые контакты. Во-вторых, мы намерены и далее укреплять положение на рынке нашего нового дочернего филиала в Тайцане. В этом отношении результаты поездки и возникающие отношения также могут быть очень полезны.

У Вас уже есть некоторый опыт деловых отношений с Китаем. Чем был полезен подготовительный семинар в Бонне лично для вас?

Наибольшую пользу, несмотря на уже имеющийся опыт деловых отношений



Йошка Барде

с Китаем, принесли, конечно, красочные рассказы инструктора о том, какие различия существуют между китайской и немецкой культурой, и какое влияние они оказывают на разные аспекты экономической жизни. Примеры из практики помогают лучше понять китайских сотрудников и деловых партнеров и, следовательно, более эффективно выстроить совместную работу. В этом отношении я особенно рад тому, что программа сопровождается тренингом по межкультурным различиям, в том числе и на местах, в Китае. Хотя экономический рост Китая в настоящее время несколько замедлился, эта страна представляет для меня один из самых привлекательных и важных рынков.



Сабина Хармзен

Почему Вы участвуете в программе «Fit for Business with China»?

Сабина Хармзен: Я уже давно не была в Китае и хотела своими глазами увидеть все новшества последних лет и познакомиться с «новым современным» Китаем. Я влюблена в Китай с конца 80-х годов, говорю на китайском языке (мандарин), и меня всегда охватывает восхищение, когда я читаю о том, как эта страна развивается. Моя задача в долгосрочной перспективе – найти

в Китае местного делового партнера, чтобы вместе с ним привлекать китайские компании в Германию, а немецкие фирмы – в Китай.

Ваш совет немецким предпринимателям, интересующимся китайским рынком?

Получите как можно более подробные сведения об актуальной культурной, политической и экономической ситуации и используйте возможности предлагаемых семинаров, как, например, семинар GLZ. Рынок Китая очень сложен, завоевать его непросто уже из-за различий в языке и менталитете. Будучи немцем, можно наделать много ошибок не только за столом, поэтому к поездке нужно готовиться максимально тщательно. По возможности следует пройти базовый курс китайского языка, чтобы уметь по меньшей мере обменяться парой вежливых фраз.

Конференция по энергоэффективности на предприятиях

Впервые постстажировочный семинар Программы сопровождался специализированной конференцией и проводился совместно с немецкими предприятиями-членами Внешнеторговой палаты в Москве и, в частности, с ее рабочей группой по энергоэффективности. Представители российских и немецких предприятий обменялись опытом на тему «Энергетическая эффективность и ресурсосбережение», обсудили подходы к решению проблем и представили новые технологии.



Участники конференции в Москве



Вручение дипломов участникам Программы

Москва. Российский закон «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности» предусматривает снижение энергоемкости ВВП к 2020 г. на 40 процентов. Для многих предприятий это – сложная задача. Им придется провести энергетический аудит, оформить энергетический паспорт и принять меры по модернизации. Однако услуги по сертификации стоят недешево, а кроме того, невозможно спрогнозировать, помогут ли предложения консалтинговых компаний действительно сэкономить электроэнергию.

Подходы государства к этому вопросу в Германии и в России весьма

различны. В России за непроведение энергетического аудита предприятию придется уплатить штраф, в Германии же в соответствии с законом о налоге на энергию и электричество предприятия, проведя энергоаудит, могут уменьшить подлежащий уплате налог. Так, для предприятий промышленного производства выгодно введение системы энергетического менеджмента в соответствии с международным стандартом ISO 50001 или EMAS. Внедрение такой системы энергетического менеджмента подтверждается сертификацией. В ходе дискуссий выяснилось, что энергию и ресурсы можно экономить лишь при использовании долгосрочных мер

по модернизации, которые зачастую связаны с дорогостоящими инвестициями. Представители немецких предприятий, которые в рамках рабочей группы по энергоэффективности активно сотрудничают с германо-российской Внешнеторговой палатой, внесли различные предложения по кооперации в данной области.

Энергосервисные контракты

Новой для России и в последнее время активно обсуждаемой формой кооперации является широко распространенное в Германии уже в течение многих лет заключение энергосервисных контрактов. Поэтому работающие в России немецкие компании начали предлагать российским предприятиям комплексные решения с использованием энергосервисных контрактов, чтобы помочь им в проведении необходимых мер модернизации с целью повышения энергосбережения. При заключении энергосервисного контракта заказчик согласовывает модель финансирования, сооружения, модернизации или эксплуатации энергооборудования с исполнителем (специализирующейся на такого рода задачах сервисной компанией). При этом заказчик использует финансовые, кадровые и информационные ресурсы, а также ноу-хау сервисной компании. За это в период действия договора он платит фиксированный сервисный тариф. Частично эти расходы финансируются за счет сэкономленных ресурсов. В России в настоящее время практически отсутствует заключение энергосервисных контрактов в немецком понимании этого термина. Однако первый опыт сотрудничества немецких предприятий с российскими заказчиками вполне приблизился к исходной форме договора. В долгосрочной перспективе эта модель финансирования сможет сослужить российским предприятиям хорошую службу при соблюдении требований по энергосбережению. ■



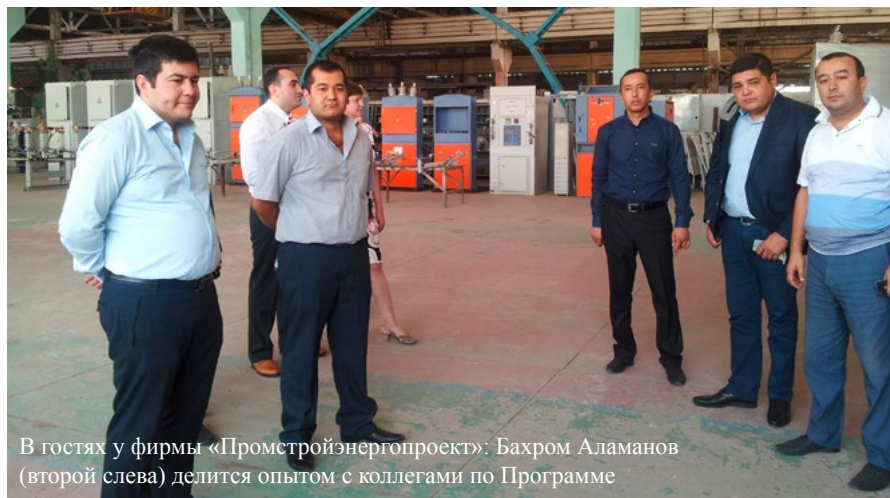
Новинка для России: энергосервисные контракты

Учимся друг у друга

Под таким девизом прошел семинар Follow up в конце сентября 2014 г. в Ташкенте. Во время посещения предприятий своих коллег по группе участникам Программы 2013 года предоставлялась возможность своими глазами увидеть, что можно сделать за год после возвращения со стажировки. На семинаре Follow up в Ашхабаде участники искали креативное решение повседневных управленческих проблем при помощи бизнес-игры.



Ташкент / Ашхабад. Бахром Аламанов работает в ташкентской компании ООО «Промстройэнергопроект», которая с 1973 г. занимается водоучетом в Центральной Азии, а также проектированием комплексных и опасных объектов. После приватизации в начале 90-х годов у компании появилось новое направление деятельности: разработка проектов внутреннего и внешнего электрообеспечения. Во время показа своего предприятия участникам семинара Follow up Аламанов провел анализ успешной реализации проектов, а также на примерах объяснил, почему в некоторых случаях проекты пока не были осуществлены. Например, одна немецкая компания не проявила заинтересованности в сотрудничестве



В гостях у фирмы «Промстройэнергопроект»: Бахром Аламанов (второй слева) делится опытом с коллегами по Программе

в связи с конкуренцией на рынке Узбекистана. Будущим участникам Аламанов, тем не менее, советовал не останавливаться при достижении поставленных целей, даже если первая встреча не принесла желаемых результатов. Успешнее прошло для него посещение и знакомство с производственной компанией по производству индукционных нагревательных установок Ema Indutec. Аламанов наладил контакт с техническими службами компании, в том числе с отделом сбыта. В ближайшее время планируется приобретение техники по индукционной закалке металлических изделий.

Саъдулло Насиров – учредитель сети Аптек «Таблетка» и производственного предприятия «Тонус», которое производит медицинские изделия в Ташкенте. Он представил продукцию своей компании, а также познакомил гостей с новой системой маркетинга, которую он внедрил в своих аптеках после возвращения со стажировки. Дисконтная система предоставляет клиентам ощутимые финансовые преимущества. Каждый обладатель дисконтной

карточки имеет три процента скидки на покупку медикаментов и пять процентов скидки на покупку парафармацевтических товаров, например, шампуней, кремов и т.д. Также маркетинг компании идет в социальных сетях, и в Фейсбуке сеть аптек «Таблетка» имеет уже больше 5000 лайков. В Фейсбуке также можно получить информацию о новых филиалах аптеки. Кроме того, была снята серия видеороликов, в которой клиенты смогли озвучить свои отзывы. Каждый участник семинара получил дисконтную карточку «Таблетки». Гости были впечатлены качеством продукции фирмы «Тонус», а некоторые сразу же совершили покупки.

Follow up в Ашхабаде

Одну и ту же проблему можно решить по-разному. И именно в нескольких подходах к одному и тому же вопросу кроется секрет делового успеха. На реальном примере из практики, который был превращен в бизнес-кейс, участники семинара Follow up в Ашхабаде в начале октября 2014 г. разработали план с советами по улучшению управления предприятием. Три команды соревновались в нахождении решений по вопросам управления персоналом, контроля качества продукции, общения на международном уровне, а также по многим другим ежедневным проблемам, с которыми сталкивается каждый руководитель. В семинаре приняли участие и руководители, которым еще только предстояло отправиться на стажировку в Германию. Таким образом была передана эстафета поиска креативных решений повседневных управленческих вопросов. ■



Follow up в Ашхабаде

В фокусе: ИННОВАЦИИ

Инновация буквально означает «новшество» или «обновление». Обычно при этом подразумевается, что идеи или изобретения реализуются в оригинальных продуктах или услугах и должны быть основаны на надежной бизнес-модели. Другими словами, предприятия должны за их счет получать прибыль.

Таким образом, инновации – это нечто гораздо большее, чем просто акт создания. Появление инновации можно, скорее, описать как сложный процесс,

зависящий от эффективности многих факторов: самого предприятия, образовательной и исследовательской базы, созданных государством рамочных условий и признания обществом. И это только самое основное.

Далее мы осветим несколько аспектов, которые влияют на шансы инноваций на успех: как сотрудничать предприятиям и научно-исследовательским учреждениям, чтобы создавать инновационные продукты, отвечающие требованиям рынка?

Какую роль играют предприятия малого и среднего бизнеса в гонке инноваций? Эффективнее ли они, чем крупные предприятия? Как правительства могут обеспечить рамочные условия, благоприятные для развития инноваций? Достаточно ли для этого государственных инвестиций в исследования и разработки (НИОКР)? И какую роль играет в инновационных проектах международное сотрудничество? Раздел «В фокусе» завершают практические примеры инновационного управления предприятием.

Решаться на **НОВОЕ** укреплять экономический **рост** создавать **будущее**

Инновации в экономике и обществе являются ключевыми факторами роста и занятости в Германии. Инновационный потенциал немецких МСП стал одним из решающих факторов, позволивших достичь благосостояния в стране и с минимальными потерями пережить последний экономический кризис. Федеральное правительство утвердило новую стратегию высоких технологий и инноваций в Германии для дальнейшего укрепления лидирующего положения страны в списке государств, ориентированных на инновации.

Берлин. Инновации и новые технологии изменяют мир и будни каждого из нас. Многие из того, что еще вчера казалось делом далекого будущего, сегодня стало повседневностью, а завтра уже устареет. Инвестиции в исследования, инновации и высококвалифицированные кадры необходимы для сохранения конкурентоспособности немецких предприятий. Высокая активность в сфере инноваций обеспечивает долгосрочный экономический рост, благосостояние и создание новых рабочих мест.

Европейский информационный бюллетень по инновациям за 2014 г. подтверждает лидерство Германии как «кузницы инноваций» на европейском уровне. Согласно бюллетеню, Германия наряду со скандинавскими государствами-членами ЕС Данией, Финляндией и Швецией считается одним из «лидеров по инновациям» в Европе. С одной стороны, двигателем инноваций являются новые

технологии, производственные процессы и услуги. С другой стороны, социальные перемены и глобальные проблемы, такие как изменение климата, демографический рост и убывающие ископаемые источники энергии, требуют инновационных подходов и перспективных, эффективных в долгосрочной перспективе решений. Сильной стороной Германии являются технические инновации, т.е. новшества, выводящие на рынок новые технологии.

Важнейшей движущей силой инноваций и технологий является малый и средний бизнес. Поэтому Федеральное министерство экономики и энергетики Германии (BMWi) поддерживает именно МСП при помощи благоприятных рамочных условий и мер по стимулированию исследований, разработок и инноваций. «У Германии хорошее положение, в том числе именно в отношении конкурентоспособности в наукоемких отрас-

лях», – заявил парламентский статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер 12 ноября на церемонии вручения «Награды за инновационные разработки 2014» в рамках 49-го Симпозиума по закупкам и логистике Федерального объединения по материально-техническому снабжению, закупкам и логистике (ВМЕ). «Основой экономики Германии являются малые и средние инновационные предприятия. Многие малые предприятия благодаря своей высокотехнологичной продукции в определенных нишах занимают ведущее положение на мировом рынке. За счет таких «тайных чемпионов» Германия выгодно отличается от других индустриальных стран», – подчеркнул Бекмайер.

Новая стратегия высоких технологий и инноваций для Германии

Благодаря новой стратегии высоких технологий федерального правительства Германии за текущий период

полномочий были созданы условия для ориентированного на инновации климата. Новая стратегия высоких технологий объединяет все меры федерального правительства в сфере политики технологий и инноваций. Ее целью является одновременное укрепление экономического роста и общественного благосостояния Германии за счет опирающейся на инновации политики. При этом делается акцент на более быстрое внедрение результатов научных исследований в ходовые товары, производственные процессы и услуги, а также на улучшение рамочных условий для инноваций. Только в 2014 г. федеральное правительство Германии вложило в эту сферу 11 миллиардов евро. С учетом еще трех миллиардов евро, запланированных на финансирование исследований в текущем периоде полномочий правительства, сохраняется тенденция повышения объема инвестиций в будущем.

Новая стратегия высоких технологий сосредоточена на пяти приоритетных задачах будущего, имеющих особо важное значение для экономического роста и общественного благосостояния в Германии: цифровая



INVEST – Дотация на рисковый капитал

При помощи проекта «INVEST – дотация на рисковый капитал» BMWi стимулирует участие частных инвесторов («ангелов бизнеса») в молодых инновационных предприятиях для улучшения финансирования последних. За счет программы INVEST частным инвесторам возмещается 20 процентов их вложений, если они инвестируют в стартап не менее 10 000 евро. Это снижает риски и повышает доверие инвесторов к нестандартным идеям. Более подробная информация на сайте <http://www.bafa.de/bafa/en/index.html>.



EXIST – Старт-апы в научной отрасли

При помощи программы «EXIST» федеральное правительство Германии способствует развитию культуры самостоятельности предпринимателей и укреплению духа предпринимательства в вузах и внеуниверситетских НИИ. Конкурс «Культура учреждения предприятий EXIST – высшая школа учредителей» содействует раскрытию вузами потенциала молодых компаний, ориентированных на технологии, и повышению культуры стартапов. «EXIST – Стипендия для учредителей» помогает учащимся и выпускникам в подготовке к созданию инновационных молодых компаний и в разработке бизнес-плана. «EXIST – Программа внедрения результатов исследований» поддерживает особенно сложные с технической точки зрения стартапы вузов и внеуниверситетских научно-исследовательских учреждений, которым необходимо сравнительно много времени на развитие. Более подробная информация на сайте www.exist.de.



Центральная инновационная программа для МСБ (ZIM)

ZIM представляет собой программу для МСБ и сотрудничающих с ним научно-исследовательских учреждений. Она действует по всей Германии, во всех отраслях и по всем технологическим направлениям. ZIM предоставляет малым и средним предприятиям дотации на сложные в технологическом плане проекты по исследованиям и разработкам (проекты НИОКР), направленные на создание новых продуктов, производственных процессов или технических услуг. Опытно-конструкторские работы могут проводиться либо на предприятии силами собственных сотрудников, либо совместно с другими компаниями или научно-исследовательскими учреждениями, такими как университеты или институты Фраунгофера. В большинстве своем предприятия предпочитают сотрудничество с научно-исследовательскими учреждениями. Это приводит к прямой передаче технологий, при которой новые результаты научных исследований быстро реализуются в продуктах, привлекательных для рынка, или в более эффективных способах производства. Если задействовано несколько сторон, ZIM субсидирует управление и организацию сети предприятий, на основе которых возникают проекты НИОКР. Более подробная информация на сайте www.zim-bmw.de.

экономика и общество, экологичное ведение хозяйства и энергетика, инновационные условия труда, здоровый образ жизни, инновационная мобильность и общественная безопасность. В то же время следует разрабатывать новые инструменты, чтобы ускорить практическое применение результатов исследований. Это должно подвигать предприятия к более тесному сотрудничеству с профильными вузами и университетами, а передовые кластеры и подобные сети должны больше ориентироваться на международную работу.

Предприятия, работающие в кластерах, выигрывают за счет тесных внутренних связей, хороших региональных экономических условий и оптимальных цепочек создания стоимости. В кластерах объединяют свои силы предприятия, научно-исследовательские учреждения и другие субъекты технологической сферы. При этом многочисленные совместные проекты науки и бизнеса могут рассчитывать на поддержку федерального правительства, например, при использовании электрических транспортных средств или цифровых производственных процессов

Промышленности 4.0 (см. информационный блок). Важным стимулом служат и меры BMWi по повышению инновационного потенциала малого и среднего бизнеса. Для малых и средних предприятий особенно полезны открытые для любых технологий программы BMWi, такие как ZIM (см. информационный блок), и программы совместных исследований в области промышленности.

Поддержка инновационных молодых компаний

«Германии нужно больше смелых учредителей, которые реализуют



оригинальные бизнес-проекты, создают инновационную продукцию и новые рабочие места», – считает Зигмар Габриэль, федеральный министр экономики и энергетики. Перспективные идеи являются основой инновационных стартапов, для подготовки и реализации которых не всегда хватает частного финансирования. «Поэтому BMWi целенаправленно использует инструменты стимулирования, чтобы поддержать предприятия, особенно на этапе создания и роста, например, поощряя отделение дочерних компаний от вузов в рамках программы EXIST, предоставляя дотацию INVEST на рискованный капитал или создавая Фонд учредителей в области высоких технологий», – отметил Бекмайер. Чтобы повысить количество стартапов и улучшить предпринимательский климат при вузах и научно-исследовательских учреждениях, необходимо предоставить еще больше инвестиций и дотаций для будущих инновационных проектов. Заодно усилится динамика стартапов с фокусом на технологии и использование знаний – и их устойчивый дальнейший рост. ■

Источник: BMWi



Кластерная платформа

Интернет-портал «Кластерная платформа Германии» предлагает комплексный обзор мер в области кластерной политики страны и федеральных земель, а также европейских инициатив. В нем компактно и наглядно представлены региональные и национальные кластерные инициативы, и в то же время предлагается форум для диалога членов кластеров и ученых. Проект «go-cluster» предоставляет различные услуги по управлению кластерами в ходе их дальнейшего развития, способствует оказанию инновационных услуг и развитию сотрудничества между кластерами, а также привлекает к инновационным кластерам общественное внимание. Более подробная информация на сайте www.clusterplattform.de.



Фонд учредителей в области высоких технологий

Фонд учредителей в области высоких технологий инвестирует рискованный капитал в молодые высокотехнологичные предприятия и занимается оказанием необходимой помощи и поддержки в управлении стартапами. Необходимым условием финансирования являются многообещающие результаты научных исследований, инновационная технологическая база и перспективная ситуация на рынке. Более подробная информация на сайте www.high-tech-gruenderfonds.de.



Промышленность 4.0

Название «Промышленность 4.0» связано с четвертой промышленной революцией. Под влиянием Интернета реальный и виртуальный миры все больше срастаются в единый «Интернет вещей». «Промышленность 4.0» в первую очередь направлена на информатизацию технологии производства. Ее основной задачей является создание «умных фабрик» (Smart Factory), отличающихся готовностью к переменам, эффективным использованием ресурсов и эргономичностью, а также вовлечение клиентов и деловых партнеров в бизнес-процессы и процессы создания добавленной стоимости. Вторая основная задача «Промышленности 4.0» – разработка новых моделей для объединения производственных процессов и логистики, выходящего за пределы отдельных фабрик и предприятий. Основной отличительной особенностью будущей формы промышленного производства является высокая степень индивидуализации продуктов при условии очень гибкого (крупносерийного) производства. Необходимые для «Промышленности 4.0» средства автоматизации и (производственной) логистики должны стать более «разумными» за счет внедрения процессов автоматической оптимизации, автоматического конфигурирования, самодиагностики и самопознания и оказывать людям большую помощь в их все более сложном труде.

Факторы инноваций в странах-партнерах Программы

Источник: Глобальный индекс инноваций 2014, ООН

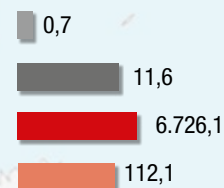
- Валовые расходы на научно-исследовательскую деятельность, в % от ВВП
- Число патентных заявок / заявок на регистрацию товарного знака от местных лиц / ВВП, пересчитанный по паритету покупательной способности (в долл. США)
- ВВП в долл. США на душу населения (2012 г.)
- Число абонентов сотовой связи (на 100 жителей)

12,3 Глобальный индекс инноваций (из 143)



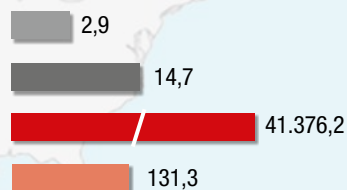
37,1

Беларусь



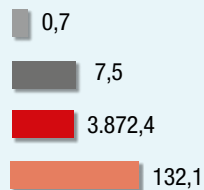
56,0

Германия



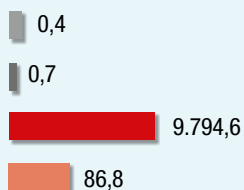
36,3

Украина



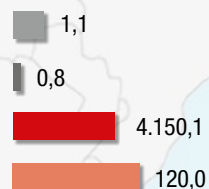
36,0

Мексика



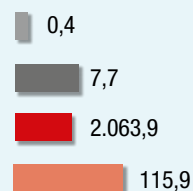
32,9

Тунис



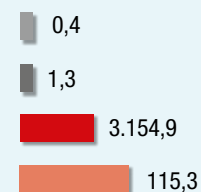
40,7

Молдова



30,0

Египет





Туркменистан

k.A.

k.A.

6.469,4

76,5



32,8

Казахстан

0,2

6,6

12.454,9

175,4



39,1

Россия

1,1

11,5

6.469,4

76,5



25,2

Узбекистан

k.A.

2,5

1.801,4

72,2



29,6

Азербайджан

0,2

1,5

7.382,9

107,5



37,5

Монголия

0,3

10,0

3.673,0

117,6



27,8

Кыргызстан

0,2

8,4

1.182,8

124,8



33,7

Индия

0,8

2,0

1.516,3

68,7



46,6

Китай

2,0

43,7

6.069,7

81,3



34,9

Вьетнам

k.A.

1,1

1.716,2

149,4

Исследовать лучше в Германии



По инвестициям в НИОКР Германия занимает четвёртое место в мире. Немецкие предприниматели используют высокоразвитую национальную инфраструктуру этой сферы, чтобы повысить конкурентоспособность своей продукции на мировом рынке. Немалую выгоду они получают и от деятельности многочисленных кластеров, от сотрудничества с вузами и НИИ. Эти условия привлекают в Германию всё больше зарубежных компаний.

Берлин. Иностранные предприниматели уже стали важным элементом научного ландшафта Германии. По данным Немецкого института экономических исследований (DIW) на долю иностранных предприятий ежегодно приходится примерно четверть всех расходов, выделяемых частными структурами на НИОКР в Германии. Важен и эффект создания новых рабочих мест. Более 90 000 человек в стране занимается исследованиями по заказу иностранных компаний, работающих в самых разных отраслях промышленности. Это говорит о многогранности немецкой системы инноваций.

Более **90 000** человек в Германии занимается исследованиями по заказу иностранных компаний

Всё чаще зарубежные компании, ведущие научные разработки, принимают решение переместиться в Германию.

Совсем недавно американский производитель сетевого оборудования Cisco конкретизировал заявленные им ранее инвестиционные планы в отношении Германии. Берлин стал одним из шести городов, в которых Cisco будет вести исследования по теме «Интернет вещей». Столица Германии получит инвестиции в размере 30 млн. евро и центр инноваций, в котором исследователи из Cisco будут изучать возможности «Интернета вещей» в сфере производства, транспорта и логистики. В числе важнейших причин, по которым реше-

ние было принято в пользу Германии, Cisco называет высокий уровень подготовки инженерных кадров, высокий инновационный потенциал и мощный рынок. Привлекательность инноваций в производственной сфере

и логистике страны повышает к тому же и стратегия правительства ФРГ, направленная на поддержку высоких технологий и нашедшая своё выражение в проекте «Промышленность 4.0». Центр инноваций фирмы Cisco начнёт свою работу уже в будущем году.

Однако не только страны, традиционно зарекомендовавшие себя в области высоких технологий, инвестируют в разработку инноваций в Германии. Huawei, китайский производитель телекоммуникационного оборудования, уже более десяти лет активно работает в Германии. В Мюнхене у него свой исследовательский центр. По данным компании бюджет центра в 2011 г. превысил 38 млн. евро. В марте 2014 г. правительства Германии и Китая приняли решение объявить 2015 год «годом сотрудничества в сфере инноваций». Поэтому имеются все основания предполагать, что китайские предприниматели продолжат инвестировать в Германии.

Типичным можно считать инвестиционный проект китайской компании Sino Nitride Semiconductor. В мае 2013 г. производитель полупроводниковых материалов на основе нитрида галлия выкупил одно из подразделений берлинского института им. Фердинанда Брауна, ставшее самостоятельным предприятием. Через новую фирму Brilliance Fab Berlin китайский инвестор получил возможность внедрить в серийное производство на заводах в Китае новые лазерные технологии, разработанные в Германии на основе исследований свойств полупроводников. Тут действует принцип «Изобретено в Германии, сделано в Китае». Компании Sino Nitride Semiconductors эта инвестиция обошлась примерно в два миллиона евро.

Инновации – отличительная черта экономики Германии

Высокое качество исследований и разработок в Германии подтверждают и данные, приведённые в отчёте Всемирного экономического форума (Global Competitiveness Report) за 2014-2015 гг. В нём приводятся сильные стороны немецкой экономики: высокая степень готовности предприятий к инновациям благодаря значительному бюджету на НИОКР, хорошо работающие кластеры, большая сеть предприятий-поставщиков, а также качественная работа здешних НИИ. Благодаря всему этому Герма-

ния в рейтинге глобальной конкурентоспособности занимает четвёртое место – после Швейцарии, Японии и Финляндии.

При этом экономика Германии развивается не только благодаря иностранным инвестициям. Согласно опубликованному в августе 2014 г. прогнозируемому индикатору НИОКР, который был обнародован объединением спонсоров научных исследований, 65 процентов из почти 2000 опрошенных предприятий планируют в будущем году увеличить расходы на НИОКР.

В Германии в НИОКР вкладываются огромные средства. Их объём по данным статистической службы Европейского союза (Eurostat) в 2012 г. составил более 79 млрд. евро. По этому показателю страна тоже занимает четвёртое место в мире. Но важна не только абсолютная сумма вкладываемых средств. Если взять соотношение расходов на НИОКР и ВВП, то, по данным Федеральной статистической службы Германии, Германия по этому показателю тоже выглядит очень неплохо. Начиная с 2005 г., расходы на НИОКР ежегодно растут в среднем на 5,2 процента. Так, расходы на разработку передовых технологий в 2012 г. достигли почти

3,0 процентов от ВВП страны. По предварительным данным Eurostat за 2012 г. Германия вошла в группу ведущих европейских государств вместе с традиционно лидирующими по этому показателю скандинавскими странами (Финляндия – 3,6 процентов, Швеция – 3,4 процента, Дания – 3,0 процента).

Индустрия – основной мотор НИОКР

Более двух третей национального бюджета НИОКР в 2012 г. пришлось на промышленность, которая стала инновационным ядром национальной экономики. В глобальном состязании за технологическое лидерство предприятия инвестировали более 46 млрд. евро в научные исследования, проводимые на территории Германии. Об этом свидетельствуют данные Федеральной статистической службы. Обработывающая промышленность стала мотором инноваций в классических отраслях (автомобилестроение, электроника, машиностроение), в которых работает 86,1 процента исследовательского персонала. По данным объединения спонсоров НИОКР только в автомобильной промышленности в сфере новых технологий занято около 93 500 исследователей.

Более **79 млрд.** евро было вложено в Германии в 2012 г. в НИОКР

11 крупнейших высокотехнологичных компаний Европы (по объёму затрат на НИОКР в 2012 г.)

Место среди 25 лучших в Европе	Компания	Затраты на НИОКР (в млн. евро)
1	Volkswagen	9 515
2	Daimler	5 639
3	Robert Bosch	4 924
5	Siemens	4 572
8	BMW	3 952
13	Bayer	3 182
14	Boehringer Ingelheim	2 795
18	SAP	2 253
21	Continental	1 827
23	BASF	1 766
25	Merck	1 511
	Суммарный бюджет 11-ти немецких компаний	32 421
	Доля (в процентах) в суммарном бюджете лучших (по этому показателю) 25 европейских предприятий	43,5

По Европе немецкие концерны по бюджету НИОКР входят в число самых крупных высокотехнологичных предприятий. Это, прежде всего, Volkswagen. В 2012 г. этот автомобильный концерн инвестировал в НИОКР более 9 млн. евро. Это – самый большой корпоративный бюджет в ЕС. В 2013 г., согласно Европейскому рейтингу НИОКР в промышленности, в число десяти ведущих промышленных гигантов по этому показателю вошли ещё пять немецких предприятий: Daimler, Robert Bosch, Siemens, BMW и Bayer. Восприимчивые к инновациям немецкие предприятия славятся своими исследовательскими подразделениями и не только поддерживают репутацию марки «Made in Germany», но и усиливают инвестиционную привлекательность страны в целом.

НИОКР на средних предприятиях и «тайные чемпионы»

Хотя на долю крупных предприятий в Германии приходится около 84 процентов всех внутренних инвестиций в НИОКР, МСП здесь тоже

Источник: «The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard» (EU-Kommission, 2013)



► играют немалую роль. Многие из них глубоко интегрированы в глобальные цепочки создания стоимости. Так, внутренние затраты МСП на НИОКР в последнее десятилетие (2002-2012 гг.) ежегодно возрастали примерно на шесть процентов. В 2012 г. предприятия с числом сотрудников ниже 500 человек инвестировали в НИОКР более 8 млрд. евро, что почти на 80 процентов больше, чем десять лет тому назад.

Недавно опубликованные результаты исследования, которое Институт изучения МСБ в Бонне провёл совместно с банком GE Capital, свидетельствуют о том, что МСП Германии инвестируют в НИОКР, прежде всего, ради выхода на новые рынки. Это не удивительно, если учесть, что более 40 процентов из них уже активно экспортируют свою продукцию. Практически каждый пятый евро эти предприятия зарабатывают за границей. Среди других причин склонности к инновациям бизнесмены называют снижение затрат (46 процентов), повышение производительности (44 процентов) и реакцию на общее усиление рыночной конкуренции (38 процентов).

Некоторые из этих МСП стали так называемыми «тайными чемпионами», т.е. лидерами в одной из неприметных рыночных ниш. Немецкий бизнес-консультант Герман Зимон утверждает, что из примерно 1300 компаний этой категории большинство работают в Германии. Например, проектно-конструкторское бюро Stengel. Эта мюнхенская фирма с десятком рабочих мест принадлежит семье Штенгель уже во втором поколении и специализируется на разработке аттракционов для парков развлечений. На сегодня во всем мире работают более 600 «американских горок», спроектированных инженерами этой немецкой фирмы. Такие лидеры рынка особое внимание

уделяют конфиденциальности. Они специализируются на очень небольшом количестве нишевых продуктов и сохраняют отрыв от конкурентов благодаря постоянным инновациям.

Как утверждает Зимон, на таких предприятиях инновации дают гораздо больший эффект, чем в крупных концернах. На долю «тайных чемпионов» приходится 31 патентная заявка (в расчёте на тысячу рабочих мест), что почти в пять раз больше, чем у больших компаний. При этом затраты на изобретения у них существенно ниже: примерно 529 000 евро на патент. Крупные компании тратят в среднем 2,7 млн. евро на патентование одного изобретения. Некоторые из этих инновационных предприятий, например поставщик комплектующих для производства бумаги Voith Paper и производитель силовых агрегатов LuK, по годовому количеству заявленных патентов на изобретения не уступают таким крупным НИИ, как общества Гельмгольца или Фраунгофера.

Кластеры и НИИ как источники инноваций

Не только «тайные чемпионы» раскрывают процессы инноваций. В 2012 г. немецкие фирмы передали третьим структурам заказы на НИОКР на общую сумму порядка 12,8 млрд. евро. Исполнителями этих работ стали государственные и частные НИИ, вузы и кластеры. В кластеры объединяются НИИ, вузы и предприятия, которые общими усилиями модернизируют существующие или разрабатывают новые виды продукции и услуг. Поэтому федеральное правительство уже почти 20 лет последовательно стимулирует создание и деятельность кластеров. Недавняя инициатива

BMW «go-cluster» призвана оказать поддержку интернационализации примерно ста кластеров, эффективно работающих в самых разных отраслях экономики. Такие инновационные кластеры интересны не только для крупных предприятий: более 6000 МСП образуют самую многочисленную группу резидентов кластеров.

В качестве инновационных партнёров промышленности выступают как вузы, так и внеуниверситетские НИИ. По данным Федеральной статистической службы, вузы в 2012 г. инвестировали в НИОКР около 14,3 млрд. евро. В том же году совокупный бюджет четырёх крупнейших НИИ (Max Planck, Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz) составил почти 8,5 млрд. евро. Под их эгидой действует около 240 институтов с почти 70 000 штатных сотрудников. Исследовательские работы ведутся по широкому спектру направлений: от фундаментальных до узких прикладных исследований.

Около **14,3 млрд. евро** вложили вузы в 2012 г. в НИОКР для индустрии.

Большую роль в сфере прикладных исследований для промышленности играют НИИ. Выполнив

в 2013 г. заказы предприятий на сумму 578 млн. евро, общество Фраунгофера побilo новый рекорд. Одно из самых известных изобретений фраунгоферовского Института интегрированных схем (IIS) – стандарт MP3, получивший широкое распространение в звукозаписи. Изобретения «Кулибиных из Германии» не только широко известны, но и высокодоходны. В 2013 г. на продаже лицензий общество заработало 116 млн. евро. Новых источников доходов у общества Фраунгофера предостаточно: в прошлом году в Федеральную службу регистрации товарных знаков и патентов (DPMA) было подано более 600 заявок на регистрацию изобретений, то есть за рабочий день в среднем подавалось больше двух заявок. В рейтинге крупнейших соискателей патентов, который ведёт DPMA, институты-члены общества Фраунгофера занимают 14-ое место. ■

Подробная информация на сайте
www.gtai.de



Марк Ленфельдт работает в обществе Germany Trade & Invest (Берлин) специалистом по анализу рыночной конъюнктуры и инвестиционной привлекательности Германии, уделяя основное внимание научно-исследовательским учреждениям и МСП.

Индийские ИТ для немецких фармацевтов



ки найти свою нишу. Многие немецкие фирмы поставляют продукцию на рынок США, у которого свои особенности. И эти отличия хорошо известны Вирамуту. Тем не менее, начало было непростым. «Несмотря на то, что у меня был программный продукт, я не мог использовать его на рынке Германии один к одному. Пришлось внести значительные технические изменения, а также некоторые менее существенные поправки. В частности, мы поменяли цвет и конфигурацию панели управления, а также увеличили количество функций, выполняемых с помощью сенсорного экрана. В Германии такие экраны более популярны, чем в Америке». Инвестиции в инновации быстро окупились. В качестве первого клиента Вирамуту удалось привлечь фирму, производящую инъекции для послеоперационного лечения головного мозга. После успешного окончания проекта у него появились ещё три немецких заказчика из фармацевтической отрасли. Инженер из Индии считает, что с помощью своего филиала в Гамбурге он в будущем сможет предложить технические решения для контроля движения десяти процентов немецких медикаментов. Кстати, филиал в Германии возглавляет выпускник Программы Франсис, предложивший свои услуги в качестве директора немецкого отделения Smartpoint.

В Германии у Вирамуту появилась идея нового продукта, не предназначенного, однако, для продажи. Он разработал базу данных по межкультурным понятиям для своего предприятия, куда он включил, прежде всего, всю важную информацию, полученную на тренинге в Германии. Сюда вошли культурные и деловые

традиции, региональные особенности, кулинарные предпочтения, различные фотографии, например, автоматов по продаже билетов или автобусных остановок. Все сотрудники, побывавшие в командировке за рубежом, должны пополнять эту базу новыми данными. И каждый, кто собирается в поездку, обязан прежде ее изучить. Таким образом, в будущем Вирамуту намерен серьезно заниматься подготовкой своих сотрудников к международному бизнесу. «Инновации – это не только новые продукты. Инновации должны охватывать различные уровни», – утверждает предприниматель из Индии. ■

Всего четыре года понадобилось Шридхару Вирамуту, руководителю компании по информационным технологиям SmartPoint Technologies Ltd., чтобы выйти на вторую позицию в Америке в сфере разработки программного обеспечения для контроля движения медицинских препаратов, уступив лишь IBM. И всё это без бизнес-плана. Но данный факт не должен вводить в заблуждение, ведь инженер-экономист с дипломом США обладает тонким чутьём в бизнесе и хорошо понимает важность инноваций, необходимых при управлении предприятием.

Ченнаи. Будучи участником забегов на полумарафонные дистанции, Шридхар Вирамуту привык чётко видеть перед собой свою цель. После успеха в Америке руководитель ИТ-компании решил закрепиться на европейском рынке. Условия для этого действительно благоприятные. В 2017 году должен вступить в силу закон, предписывающий контроль движения медикаментов во всём Европейском союзе. Предприятия уже сейчас готовятся к данному событию, проводя тестовые испытания. В связи с этим в 2012 году Вирамуту решил направить своего сотрудника Роберта Франсиса для участия в Программе подготовки управленческих кадров. Год спустя он сам поехал в Германию. К тому времени он уже был уверен, что откроет здесь филиал, чтобы развернуть свою деловую активность. Кроме того,

Вирамуту хотел наладить контакты с ассоциацией securPharm, задачей которой является подготовка реализации директив ЕС в Германии.

«Инновации – это не только новые продукты. Инновации должны охватывать различные уровни»



Шридхар Вирамуту

«Целый год мы тщетно пытались установить связи с securPharm. Только в Германии, благодаря Программе и личному участию её сотрудников, мне, наконец, была назначена встреча». Как выяснилось, разработкой программного продукта для контроля движения медикаментов в Германии уже занимается некая компания из Гютерсло. Но Smartpoint удалось-та-

Инновации как конкурентное преимущество

В сфере машиностроения Германия не является производителем дешевого товара. Здесь больше ценится превосходство ноу-хау. Заявить о себе в условиях конкуренции на международном уровне позволяют инновации, учет потребностей мировых рынков и интернациональное сотрудничество. Одним из примеров этому является стратегия инноваций компании Kautex Maschinenbau, лидера рынка в области своей специализации.



Бонн. Хорошая репутация сама по себе не гарантирует долгосрочного успеха. Об этом знают и на боннском предприятии по производству экструзионно-раздувных установок Kautex Maschinenbau. На станках фирмы Kautex производятся упаковки для косметики, емкости от фляг и канистр до цистерн и вентиляционные системы для автомобильной промышленности. В этой сфере компания Kautex добилась лидерства на рынке на международном уровне. Но это случилось не само по себе, утверждает генеральный директор Андреас Лихтенауэр: «Конкурентоспособность обусловлена нашей способностью разрабатывать и внедрять полезные инновации. Тот, у кого не налажен правильный режим производства, теряет свое положение на рынке».

Kautex не оставляет успех на волю случая, а применяет стратегию внедрения инноваций для разработки техники будущего. При этом решающую роль играет, с одной стороны, умение выявить международные тенденции в области технологических и социальных разработок и на их основании определить потенциальные направления развития. С

другой стороны, важным фактором является ориентированность на потребителя. «Общение с заказчиком и активный отклик наших сотрудников на идеи и пожелания клиентов – наш самый главный капитал», – отмечает Лихтенауэр.

Инновации – коллективная заслуга

Внедрение инновационных процессов в компании Kautex также является результатом форума сотрудников. Порой стимулы к важным инновациям остаются незамеченными или не получают должного развития. Ведь лишь когда в инновационный процесс вовлечены все сотрудники, можно оптимально использовать внутреннее ноу-хау и воплощать в жизнь новые идеи. При этом Лихтенауэр также важны темпы: «Сейчас важно работать короткими циклами. Тем самым мы можем более гибко реагировать на

пожелания заказчиков». Это существенно сокращает время, необходимое на разработку нового продукта.

«Примером интеграции инновационных процессов во всю организацию является создание нашей новой серии станков», – рассказывает менеджер по инновациям Уве Люлвиц. «В нем участвовали не только все сотрудники отдела исследований и разработок, но и отделов сбыта,

маркетинга и производства, а также клиенты». Полностью электрифицированный раздувной агрегат по производству полых полимерных деталей является важной инновацией не только для компании Kautex, но и

для всего рынка. В связи с ростом цен на сырье и электроэнергию эта технология надолго станет эталоном эффективности. Например, благодаря полной рекуперации энергии, возникающей при торможении в работающих в генераторном режи-



Раздувной агрегат по производству полых полимерных деталей является важной инновацией не только для Kautex, но и для всего рынка.

ме электродвигателях. Перед внедрением на рынок агрегат выдержал длительные испытания, в том числе и в производственных условиях.

С момента внедрения новой серии станков Kautex активно работает над тем, чтобы подчеркнуть свое превосходство в качестве. Одной из причин этого является сильное ценовое давление на международном уровне, в

частности, со стороны китайских конкурентов. Их оборудование становилось все больше и больше похоже на продукцию Kautex. Поэтому было сложно с первого взгляда отличить высокое качество и эффективность установок Kautex. Сейчас основной акцент делается на отличия от конкурентов — не только за счет нового фирменного стиля, но и за счет разработки нового дизайна про-

дукции и простых, на интуитивном уровне доступных пользовательских интерфейсов. ■



Кристиан Кирхбаумер — руководитель отдела коммуникации и маркетинга компании Kautex Maschinenbau GmbH



Участники Программы из Узбекистана и Кыргызстана в компании Fliegl

С инновациями – вперёд!



Компания Fliegl создала в верхнебаварском Мюльдорфе-на-Инне одно из современных производств сельхозтехники. Йозеф Флигль старший продолжает заниматься изобретениями. В 2014 г. ему присвоили серебряную медаль Немецкого аграрного общества за изобретённую им систему взвешивания грузов. В гостях у Fliegl побывали управленцы из Узбекистана и Кыргызстана, чтобы посмотреть, как на фирме управляют инновациями, а также завязать деловые контакты.

Мюльдорф-на-Инне. Семейное предприятие? К компании Fliegl Agrartechnik это относится в полной мере, поскольку в одной упряжке с Флиглем старшим работают все его дети. История компании начинается в 70-ые годы, когда Йозеф Флигль разработал первые модели новых сельхозмашин. В 1975 г. он основал своё дело. Сегодня он занимается разработкой новых идей, проверяет их реализуемость и внедряет изобретения в своей компании. Дети руководят филиалами. Участники Программы, приехавшие в Мюльдорф-на-Инне из Центральной Азии, побывали в современном административном здании, где разместилась штаб-квартира Fliegl. Выставка выпускаемой продукции дала им первое представление о мире сельхозтехники.

Инновация часто означает приспособление к особенностям других

стран. Управленцы из Узбекистана и Кыргызстана искали ответ на вопрос, при каких условиях инновационные продукты становятся конкурентоспособными на новых рынках. Себастиан Смилья, отвечающий за работу на рынках азиатских стран, рассказал им следующее: «Представьте себе фермерское хозяйство здесь, в Германии. Вот фермер привозит с поля урожай и разгружает его вдоль бокового борта. Значит, ему нужна тележка с откидывающимся боковым бортом, так называемый бортовой полуприцеп. В Америке же фермеры привыкли работать с фронтальными полуприцепами. Это, конечно, не бог весть какая инновация, но всегда стоит помнить, что для разных рынков нужны разные продукты». Смилья провёл экскурсию по новому цеху, в котором на четырёх монтажных линиях собирают саморазгружающиеся и обычные

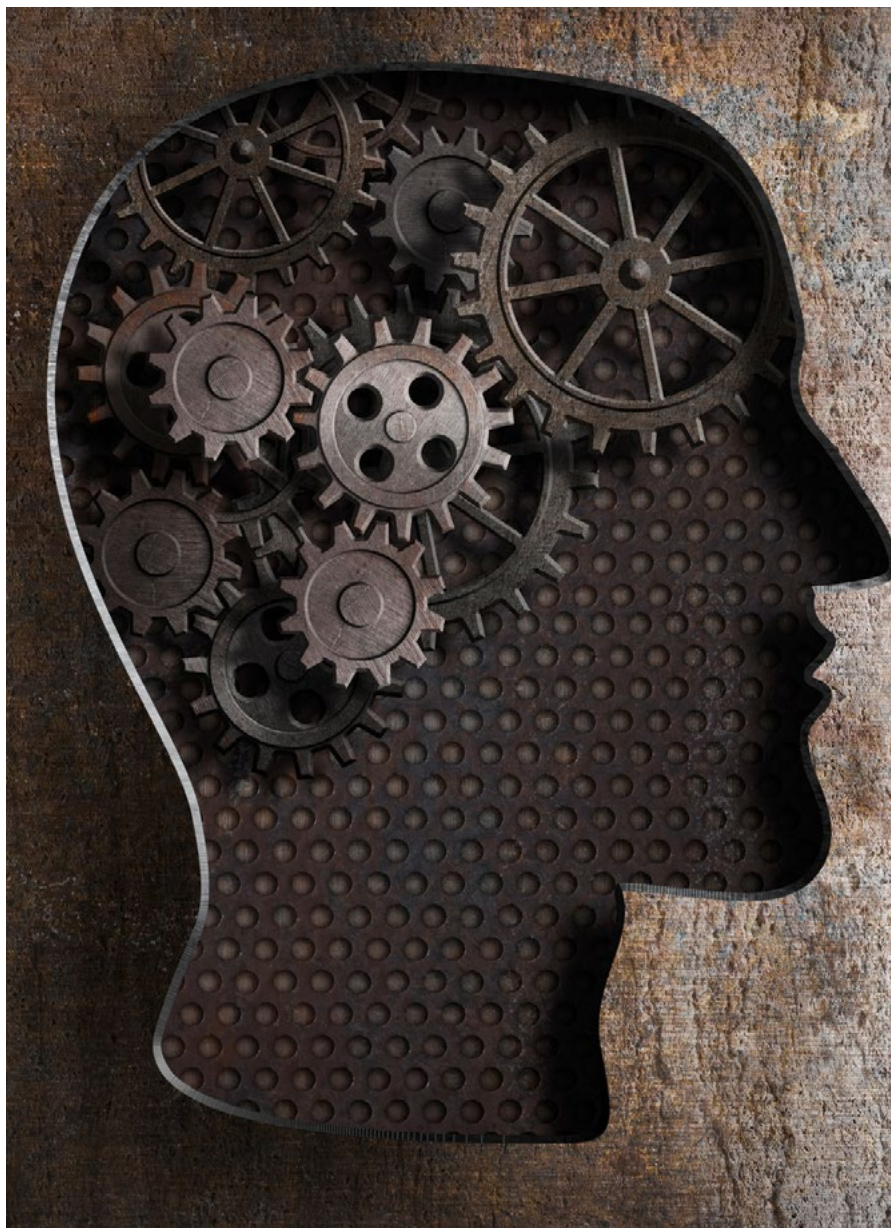
прицепы, установки для производства биогаза, резервуары для навозной жижи. Цех оборудован новейшей техникой. В нём соблюдены самые современные энергосберегающие стандарты: пол в цехе подогревается, а лакокрасочная установка для сушки получает тепло от нагревателей, работающих на природном газе, древесной щепе и от солнечных батарей. Семья Флигль особенно гордится наградой, полученной от Немецкого аграрного общества. Изобретённая Флиглем система представляет собой компьютерные весы, оснащённые современным программным обеспечением. Производит впечатление не только точность и надёжность работы всей системы, но и её способность самонастраиваться. Это настоящая инновация в секторе устройств для взвешивания.

Многое изменилось за последние сорок лет. Не менялись две вещи: компания Fliegl была и остаётся семейным предприятием, а Флигль был и остаётся инноватором. Необычайный инновационный потенциал компании произвёл сильное впечатление на гостей из Центральной Азии. Он побудил их задуматься об инновациях и действовать в этом направлении на своих предприятиях. ■



Катарина Бёмерс с 2011 г. работает координатором проектов по международному обучению в ТПП Мюнхена и Верхней Баварии и отвечает за организацию и проведение тренингов для управленцев.

От идеи к инновации



Как поддержать творческое начало и придумать новую идею? Как из идеи рождаются инновации? Для ответа на эти вопросы необходимо иметь представление о потенциале, необходимом для реализации идей и инноваций, и возможностях его использования. Эту тему обсуждали выпускники Программы на практических занятиях в ходе постстажировочных семинаров в Ухане (Китай) и Дели (Индия).

Ухань / Дели. Альберт Эйнштейн любил часами сидеть в ванне. Однажды его посетил известный индийский учёный, которого встретила жена Эйнштейна со словами: «Вам придётся подождать, он лежит в ванне, и никто не знает, когда он оттуда выйдет». Час спустя он всё

ещё лежал в ванне, и ответ жены посетителю звучал следующим образом: «В ванне во время игры с мыльными пузырями ему приходят в голову самые лучшие идеи. Там он находит решение проблем, над которыми долгое время напрасно ломал себе голову».

Мыльные пузыри как источник идей и непринуждённая обстановка были для Эйнштейна лучшей средой для творческой активности. Говоря о возможностях возникновения идей, в качестве средства достижения успеха часто называют применение креативных техник. Но действительно ли они помогают? Если рассмотреть виды деятельности, во время которых рождаются идеи, можно сделать вывод, что креативные техники, составляя всего один процент, приводят к успеху только в ограниченном числе случаев (рис.1). В целом, исследования показывают, что только 24 процента идей возникают в самой компании, в то время как 76 процентов идей рождаются за ее пределами.

Эти результаты показывают важность познания нового и создания соответствующей атмосферы для того, чтобы превратить свежие впечатления в новые идеи и решения. Шридхар Джоларпреттаи Вирамуту из индийской компании Smartpoint Technologies Pvt Ltd. в Ченнаи рассказывает: «Программа BMWi дала мне возможность открыть новое вдали от повседневной рутины. Благодаря визитам на предприятия и беседам с немецкими специалистами из различных отраслей я получил важный стимул для дальнейшего развития моей компании».

Путешествие как источник новых идей также играет особую роль, согласно последним исследованиям в области инноваций. В центре внимания метода создания инноваций Presence, разработанного Массачусетским технологическим институтом, находятся так называемые «учебные поездки». Они являются частью структурированного процесса, состоящего из анализа и превращения идей в инновации. В этом процессе учитываются различные перспективы. Таким образом, появляется простор для творчества и новых мыслей, причем тренируется способность «видеть дальше своего носа». А Программа обеспечивает благодатную почву для свежих идей и, благодаря своей структуре, создаёт условия для превращения их в инновации.

Что такое инновация?

Как же идеи становятся инновациями, и, вообще, что такое инновация?



Рис. 1: Где рождаются идеи (см. работы проф. Урса Фюглисталлера, Swiss Research)

Таким образом, креативный менеджмент и менеджмент идей, процесс отбора идей, а также разработка нового продукта должны быть согласованы друг с другом. Это, в свою очередь, требует систематического управления инновационными процессами и организационными структурами.

Но возможно ли в принципе управление креативностью? Лишь условно, как показывает пример с Эйнштейном. Важнее создать атмосферу, в которой могут рождаться идеи, т.е. культуру предприятия, которая обеспечивает свободу действий для новых испытаний, где ошибки воспринимаются как часть процесса обучения и дальнейшего развития. Чтобы креативность и менеджмент удачно сочетались, компаниям нужно найти для себя «правильный» подход и подходящую бизнес-культуру. Ведь инновация – это знания, помноженные на креативность и выдержку (инновация = знания \times креативность \times выдержка). Другими словами, инновация означает много работы и ограниченные возможности планирования, когда необходимо учитывать множество разных факторов.

Новый продукт или услуга, которая пользуется спросом на рынке. То есть инновация – это больше, чем просто изобретение. Чтобы производить привлекательные, отвечающие требованиям рынка продукты и услуги, предприятия вынуждены рассматривать все возможности для создания инноваций, а также их комбинировать. Это означает, что нужно разработать такое предложение для рынка, в котором прослеживается логическая связь между новым продуктом, новым производством, новыми услугами и новыми бизнес-процессами (рис. 2). Два примера из семинаров Follow up наглядно показывают, как выпускники Программы успешно справились с этим испытанием и смогли воплотить свои идеи в новые продукты и услуги.

токарным станком, за которую Mahle присвоил ему в 2012 г. статус привилегированного поставщика (см. также выпуск 1-2013). Несколько визитов в Германию, интенсивные беседы с конструкторским отделом Mahle, а также глубокие знания участника Програм-



Рис. 2: Четыре сферы инноваций

Apple очень успешно использует синергию этих четырёх сфер. Компания разработала такие продукты как iPhone и iPad с использованием новейших технологий. Новые производственные процессы изготовления компонентов – как, например, сенсорного экрана – тесно связаны с качеством продукта. Благодаря Apps у концерна Apple появился новый рынок услуг, и с помощью iTunes-Store можно легко и просто осуществить заказ и поставку товара по интернету.

Раджеш Талвар, представитель индийской компании R.T. Automations из Фаридабда, разработал полностью автоматизированную установку для сверхточного бурения. Скорость и давление бурения выставляются автоматически в зависимости от материала. Идея установки появилась во время дискуссии с одним немецким предпринимателем, который искал решение проблемы для своего производства. Инженерные знания и целеустремленность Талвара стали движущей силой разработки новой установки для немецкого партнёра.

Ещё одним примером является опыт Гэнхун Чжу из китайской компании Epoch Inc. Machine Tool Co. Ltd в Хунане. Совместно с немецким предприятием Mahle он разработал высокоточную систему управления

мы в области высокоточных систем управления стали решающими для новой разработки. Так как установка требует основательного сервисного обслуживания, Чжу нужно было укоренить соответствующее предложение на рынке. Теперь Epoch обучает сотрудников, а также предлагает свои услуги по техобслуживанию в Китае.

Исследования по инновациям последних десяти лет показывают, что идеи и инновации возникают, прежде всего, на стыке между различными отделами компании, а также в работе с клиентами и предприятиями-партнёрами. С ними, а также с независимыми экспертами должны в первую очередь активно работать инновационные отделы компании, чего можно добиться при помощи эффективного управления инновациями.

Тому, кто хочет создать новое и увлечь своих клиентов, не обойтись без любознательности и опыта, интуиции и профессиональных знаний, без трезвого взгляда извне и изнутри. И при этом нужно постоянно критически переосмысливать себя и свои успехи. Достаточно ли свободы на Вашем предприятии, чтобы культивировать творческий подход и создавать инновации? ■



Др. Бертрам Ломюллер работает в образовательных учреждениях Steinbeis Global Institute Tübingen и Steinbeis Hochschule Berlin SHB и является генеральным директором Академии экспорта земли Баден-Вюртемберг. Он – эксперт по инновационному менеджменту

и защитил на эту тему кандидатскую диссертацию в Крэнфилдской школе менеджмента (Великобритания). Недавно он в сотрудничестве с компанией по производству программного обеспечения разработал ИТ-решение для поддержки менеджмента идей и инноваций.

Бум социальных медиа в Монголии



Монголия переживает бум социальных медиа. Монгольским управленцам, не настроившим свою веб-страницу на поиск клиентов из Германии и не давшим ссылку на социальные медиа, нужно срочно исправить положение. Как правильно к этому подойти, выпускники Программы узнали на семинаре.



Дархан. Управленцы из Монголии с большим интересом общаются друг с другом посредством социальных медиа. И это не удивительно, ведь большинство из них, почти две трети

населения страны, живут в Улан-Баторе или других крупных городах, имея качественный доступ к интернету. В некотором удалении от Улан-Батора все выглядит несколько по-другому, как успели почувствовать участники семинара «Социальные медиа и умение работать с интернетом», состоявшегося на базе Mongolian Secret History Camp в сентябре 2014 года. В сельских регионах телефонная связь часто проблематична, и особенно это касается подключения к интернету.

Согласно данным Internet World Stats в декабре 2013 года только 21,5 процента населения Монголии регулярно пользовались интернетом. По сравнению с 84 процентами в Германии эта цифра сначала может показаться небольшой. Но учитывая тот факт, что число пользователей интернета в Монголии в 2011 году удвоилось, становится ясно, что новые медиа здесь продвигаются вперед семимильными шагами. В то время как в 2011 году социальными сетями пользовались только восемь процентов монголов, сейчас это почти двадцать процентов. Самым популярным является Фейсбук, опережая Biznetwork и Voodoo. 88 процентов населения пользуется мобильными телефонами. Эта высокая цифра позво-



ляет распознать огромный потенциал новых медиа как раз в местах, удалённых от больших городов. Что подтверждает и индекс трансформации Фонда Бертельсманна, опубликованный в 2014 году. Смартфон вытесняет компьютер и планшет. В последние годы в Улан-Баторе и вокруг него возникло много предприятий, получающих прибыль благодаря растущей аудитории социальных медиа.

Участники семинара осознают важность интернета и социальных медиа для успеха своего бизнеса. На основе анализа примеров популярных сайтов они искали пути решения, как можно улучшить собственную веб-страницу. Большой интерес вызвала тема оптимизации поисковых систем. В Монголии наиболее часто используемым поисковиком является Google с долей рынка более 90 процентов. Чтобы попасть в первую десятку поискового рейтинга, необходимо учитывать некоторые тонкости. Прежде всего, решающим является



выбор подходящего домена. Лучше всего зарегистрировать несколько доменов, которые перенаправят на веб-страницу компании. Если Вы предлагаете путешествия, рекомендуется доменное имя типа www.urlaub-in-der-mongolei.de, которое включает в себя несколько ключевых понятий. Если искать клиентов в Германии, необходимо зарегистрировать один или несколько доменов с окончанием .de и уделить особое внимание грамотности немецкого языка.



Частая ошибка при создании веб-страницы делается уже в первой строке, если та состоит из предложения «Добро пожаловать на наш сайт!». Это сработает лишь в том случае, если Вы хотите, чтобы Вас нашли в Google с помощью ключевого словосочетания «добро пожаловать». Именно первые строки интернет-сайта должны содержать определённые ключевые понятия или слова, имеющие прямое отношение к предлагаемым товарам или услугам. В целом при создании веб-сайта нужно постараться, чтобы содержание и графическое оформление понравились в первую очередь потенциальному клиенту, т.е. чтобы «червячок пришёлся по вкусу рыбки, а не рыбаку».

Для типичного немецкого пользователя важна чёткая структура, графически отображающаяся на всех страницах. Здесь имеет смысл поручить разработку веб-сайта профессиональному агентству. В большинстве случаев такие агентства учитывают также права третьих лиц, которые



Участники конференции выпускников в Монголии



могут быть нарушены в случае использования фотографий или упоминания определенных брендов. Наряду с собственным интернет-сайтом необходимо зарегистрировать и адрес в Фейсбуке по схеме: www.facebook.com/название-фирмы.

Социальные сети как фактор успеха

Многие немецкие МСП знают, что связь веб-сайта с социальными сетями может быть очень полезна для удержания клиентов и их поиска. Важным фактором при этом является выбор сети, соответствующей целевой группе. Социальные медиа хорошо известны и участникам семинара, но до сих пор большинство из них пользовалось этим инструментом скорее в



личных целях. Только немногие сознавали, что страница в Фейсбуке могла бы способствовать успеху в

бизнесе. Так, Чинабат Оюун-Эрдене рассказал о своём опыте использования Фейсбука для рекламы нового магазина модной одежды «Art of

Fashion». Для рекламной кампании он выбрал не очень известных моделей, у которых, однако, было много друзей в Фейсбуке. По договорённости модели должны были делиться фотографиями со своими друзьями. Так новость о новом магазине разлетелась в мгновение ока.

В зависимости от группы клиентов и предлагаемой продукции необходимо подобрать комбинацию из подходящих социальных медиа. Достоверно известно, что только Фейсбука уже недостаточно. Две трети монгольских пользователей Фейсбука составляет молодежь в возрасте от 13 до 24 лет. Аудитория российской сети «Одноклассники», популярной и в Монголии, несколько старше. Для деловых целей используют Biznetwork или LinkedIn; Twitter и



YouTube также соответствуют формату проведения кампаний в рамках социальных медиа.



Кроме целенаправленного поиска новых друзей и последователей не менее важна оценка маркетинговых мероприятий. Инструменты мониторинга в режиме реального времени позволяют противодействовать нежелательным результатам. Если сообщение воспринимается как ценное, а не как реклама, то им тоже лучше поделиться. Ведь именно так звучит кредо цифрового поколения: «Sharing is caring».



Инструктор по коммуникации, Эрик Мальхов с 2009 г. курирует группы из стран СНГ и Азии, прибывающие на стажировку по Программе, и активно помогает участникам при завязывании деловых контактов с немецкими компаниями. Наряду с деятельностью в качестве тьютора он читает лекции по СМИ и коммуникации в Европейском университете Виадрины.

Страхование «Гермес» для Молдовы



Как обезопасить с финансовой точки зрения сделки между немецкими и молдовскими предприятиями? Этот вопрос встает перед предпринимателями обеих стран, особенно в начале деловых отношений. На семинаре выпускников Программы в Кишиневе участники из Молдовы узнали, какой ответ на этот вопрос предлагает Германия: это так называемое страховое покрытие «Гермес».

Кишинев. Для немецких предприятий в первую очередь важно снизить коммерческие риски при поставке продукции молдовским предприятиям. Однако последние зачастую недостаточно обеспечены капиталом, чтобы в случае рецессии или колебаний валютного курса суметь предложить немецким предприятиям соответствующие гарантии. И все же для обеих сторон

На семинаре выпускников в Молдове



существует интересное решение: страхование «Гермес». В начале октября 2014 г. в столице Молдовы прошел семинар GIZ и ассоциации выпускников Invent Moldova на тему «Финансирование при помощи немецкого страхового покрытия «Гермес» – возможности для молдовских предприятий». Полную информацию о механизме страхования «Гермес» как таковом и о его условиях для молдовских предприятий предоставил эксперт Андреас Штайнборн из компании Delcreda. Еще в мае 2014 г. он с большим успехом провел аналогичный семинар в Монголии (см. выпуск 1-2014).

Более двадцати присутствовавшим молдовским участникам до семинара о страховом инструменте «Гермес» практически ничего не было известно. Особый интерес к нему проявили выпускники, предприятия которых занимаются импортом сырья и оборудования. Управленцы также смогли

получить необходимую информацию или прояснить непонятные вопросы. Один из молдовских участников, который раньше считал данный инструмент неподходящим из-за низкого рейтинга Молдовы в таблице страновых рисков «Гермес», сейчас планирует подать заявку на страхование «Гермес» для покупки зернохранилища немецкого производства. Очень активно обсуждалось страхование по линии «Гермес» при закупке медицинских приборов из Германии.

На международном уровне Молдова все еще находится на последнем месте в рейтинге стран, которым предоставляются гарантии экспортных кредитов «Гермес». Однако в долгосрочной перспективе это может измениться в связи с подписанием Соглашения об ассоциации с ЕС. Необходимое условие для этого – стабильное экономическое и политическое развитие страны.

Успехи выпускников и контакты в Минске



В июне 2014 года в Минске состоялась первая общенациональная конференция выпускников Программы. В ней участвовали более 70 белорусских выпускников, проходивших обучение в разные годы. Приехали и «свежие» выпускники, завершившие стажировку в Германии за месяц до конференции. Большое количество участников объясняется, прежде всего, темой конференции: факторы, влияющие на успешность сотрудничества немецких и белорусских предпринимателей.

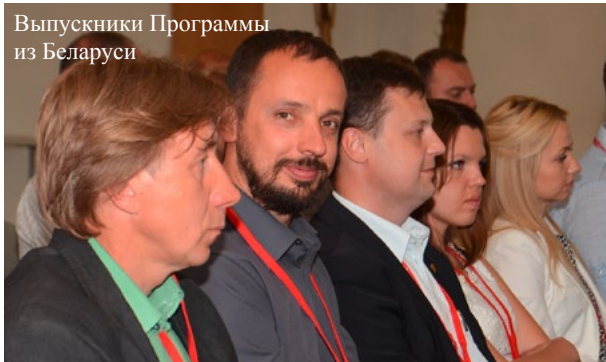
Минск. В начале конференции белорусская группа, побывавшая в Германии в 2013 году, получила возможность «козырнуть» отрядными практическими результатами белорусско-германского сотрудничества. Участники Программы уже заключили договоры об импорте продукции немецких компаний на сумму в несколько миллионов евро, планируются – а в нескольких случаях уже завершаются – переговоры о заключении миллионных контрактов. Например, во время подиумной дискуссии выпускник Виталий Божков заявил о планах

продать в Беларуси пять сборных домов из Германии.

Одним из факторов успеха были благоприятные макроэкономические условия, на которых подробно остановился Dr Клаус Байер. Он указал на привлекательность белорусского рынка для немецкой экономики. Dr Байер уже много лет является председателем Белорусско-германского экономического клуба и членом Консультативного совета по иностранным инвестициям при Совете министров Республики Беларусь. В частности, Беларусь привлекательна для немецких предпринимателей низкой по сравнению с Германией стоимостью живого труда, в некоторых отраслях (например, в сфере информационных технологий) кадры имеют хорошую квалификацию, географически страна удобно расположена между ЕС и евроазиатским экономическим пространством. Dr Байер упомянул и факторы, усложняющие экономическое сотрудничество между двумя странами, например, так и не состоявшееся вступление Республики Беларусь в ВТО и отсутствие чётких юридических норм, регулирующих деятельность иностранных инвесторов. Постоянный представитель посольства Германии в Республике Беларусь Dr Хольгер Рапиор также подчеркнул потенциал белорусско-

го рынка для немецких компаний и полезность Программы для развития кооперационных связей между предприятиями двух стран. Представитель Союза белорусских предпринимателей Сергей Новицкий призвал участников конференции активно поддержать реформу белорусского законодательства и заявил, что его организация готова участвовать в этом процессе. Помимо общественной должности Сергей Новицкий руководит представительством фирмы Henkel Bautechnik в Беларуси.

Выпускники Программы из Беларуси



Другой важной целью конференции было налаживание деловых связей между белорусскими выпускниками Программы. Удачным инструментом здесь стала биржа контактов, организованная в фойе Международного образовательного центра. Возможностью обменяться контактными данными и поискать варианты кооперации воспользовались многие участники конференции. Общение продолжалось и на вечернем приёме, завершившем это мероприятие.

Организаторами конференции были GIZ, Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета, а также созданная в 2012 году белорусская ассоциация выпускников «ABCоoperation». ■



На территории Международного образовательного Центра им. Йоханнеса Рау в Минске

Логистика для Азербайджана



Современная логистика является непростой проблемой для азербайджанских компаний. На прошедшей в Баку в конце октября 2014 г. конференции выпускников Программы, куда приехало около ста ее бывших участников, этой теме был посвящен отдельный практический семинар. На нем азербайджанские выпускники смогли обменяться опытом с немецким экспертом по логистике.

Баку. В последние пять лет отмечается стремительное развитие экономики Азербайджана. При этом рост импорта и экспорта оказывает существенное влияние на грузоперевозки. По данным Государственного комитета по статистике Азербайджанской Республики, по транспортному коридору «Шелковый путь» (см. инфоблок) за первое полугодие 2014 г. было перевезено 28,1 млн. тонн грузов и 149 млн. пассажиров. При этом на долю автомобильных грузоперевозок пришлось 49,7 процентов, на долю железнодорожного транспорта – 33,9 процента, и на долю морских перевозок – 16,4 процентов. 22,5 процента, или 6,3 млн. тонн, составили транзитные грузовые перевозки. При этом существующие транспортные маршруты все чаще лишь с трудом справляются с нагрузкой.

В особенности эта проблема относится к нефтегазовой отрасли. Установки для нее сложны, а техническое оборудование зачастую слишком тяжелое и громоздкое и потому не годится для сухопутных перевозок, рассказывает Руслан Латифов, руководитель отдела снабжения и логистики проекта Государственной нефтяной компании Азербайджана. Запланированный «Нефтегазоперерабатывающий и нефтехимический комплекс» (OGPC) будет состоять из газоочистительной



Участники конференции в Баку

установки, нефтехимического завода и нефтеперерабатывающего завода.

«В Азербайджане, не имеющем прямого выхода к океану, единственным пригодным маршрутом для транспортировки множества тяжелых громоздких установок, необходимых для строительства комплекса, остается Волго-Донской канал. Однако он открыт лишь с середины апреля по середину ноября. Поэтому очень важно учитывать это обстоятельство при планировании логистических процессов», – отмечает Латифов.

Немецким опытом в сфере логистики на практическом семинаре поделился Тобиас Рамштёттер, начальник отдела фирмы Eberl Internationale Spedition GmbH & Co KG, которая уже более 40 лет работает в качестве экспедитора, перевозчика и аутсорсинговой компании в сфере экспедирования и логистики. Индивидуальные потребности клиентов имеют для компании высший приоритет. Участники практического семинара оценили обмен опытом с представителями других

предприятий как очень полезный. «Практические семинары, такие, как проведенный компанией Eberl, имеют для нас огромное значение. Они будут играть важную роль в решении логистических проблем, в том числе за счет взаимодействия специалистов из этой области со всего мира», – подводит итог Латифов.

Шелковый путь (ТРАСЕКА)

Транспортный коридор Европа-Кавказ-Азия (ТРАСЕКА) объединяет в одной программе отдельные транспортные проекты, направленные на развитие торгово-экономических отношений между странами и регионами. Сегодня ТРАСЕКА является одним из естественных транспортных мостов, соединяющих Европу с Азией; проект получил название «Возрожденный Шелковый Путь». Коридор берет свое начало в странах Восточной Европы (Болгария, Молдова, Румыния, Украина) и пересекает Турцию. Через Черное море, Южный Кавказ и Иран маршрут ТРАСЕКА выходит на железнодорожные сети государств Центральной Азии и доходит до Туркменистана и Казахстана.

Источник: www.traseca-org.org



Руслан Латифов

Участники практического семинара оценили обмен опытом с представителями других

На конференцию в Центр предпринимательства и промышленности выпускников пригласили министерства экономики Азербайджана и Германии, а также Бакинский образовательный бизнес-центр. Посол Германии в Азербайджане Хайдрун Темпель в своем приветственном слове подчеркнула большое значение Программы для развития двусторонних экономических отношений между Германией и Азербайджаном и назвала ее важным инструментом, способным привлечь внимание немецких предпринимателей к Азербайджану как центру ведения бизнеса. ■

НеКонференция в Киеве



Интерактивная неКонференция прошла в середине ноября в Киеве, заставив украинских выпускников Программы на два дня забыть о сложной обстановке в своей стране. На ней не только обсуждались результаты стажировки в Германии и вопросы развития украинской экономики. Ощущение «невероятного драйва и глубокой вовлеченности в каждую минуту происходящего» сплотило всех участников и обеспечило поразительный успех неКоференции.



Выпускники Программы в Киеве

Киев. Конференцию, сознательно отказывающуюся от традиционной формы проведения, называют неКонференцией. НеКонференция не имеет заранее заданной темы и не разделяет участвующих на слушателей и референтов. Идея неКонференции родилась в 2003 году у Тима О'Рейли, издателя, автора и программиста. Он заметил, что самыми плодотворными фазами классических конференций были ... перерывы на кофе. Тогда он объявил эти перерывы собственно конференцией и в 2005 году создал первую неКонференцию. Она была организована участниками полностью самостоятельно, без распоряжений сверху, тем самым предоставив возможность учиться и делиться знаниями в открытой атмосфере. Для неКонференций действуют четыре основных правила:

1. Все участники – равноправные индивидуумы в открытом обществе.
2. Руководство не задается сверху, оно может возникнуть из любого направления.
3. Зрителей нет – есть только активные участники.
4. Принять участие могут все заинтересованные лица.

Инновативный формат неКонференции показался организаторам очень подходящим для большого мероприятия в Киеве. 150 выпускников Программы из Украины, Беларуси и Молдовы собрались в середине ноября 2014 г. на неКонференцию и Follow up

в украинской столице, чтобы в обмене собственным опытом и при помощи экспертов попытаться найти решения. В экспертном ринге приняли участие: Вероника Арпентин, руководитель группы ЕБРР по поддержке малого бизнеса в Молдове, Тарас Качка, член делегации Украины на переговорах с ЕС по Соглашению об ассоциации между Украиной и ЕС, Энди Кузич, директор по развитию бизнеса консалтинговой компании Pricewaterhouse Coopers Ukraine, Александер Маркус, делегат немецкой экономики в Украине, и Вероника Мовчан, директор по научной работе украинского Института экономических исследований и политических консультаций. На протяжении двух с половиной часов они отвечали на вопросы участников и делились своими экспертными знаниями в области экономики.

Как нашим предприятиям выходить на рынки ЕС и быть успешными? И как защитить свои рынки от европейских конкурентов? Такие вопросы волнуют в данный момент все украинское бизнес-сообщество. Насколько они актуальны, чувствовалось уже по обстановке в зале. Не слышно было разговоров, шума или смеха. Только напряженное внимание и активное участие в дискуссии с экспертами. Выпускники не только задавали вопросы, но и активно делились собственными советами и «рецептами». Многие отмечали, что для того, чтобы успешно конкурировать на внутреннем, да и на внешнем рынке, необходимо изменить деловую культуру и строить долгосрочные доверительные партнерские отношения. Как защитить свой рынок от внешней конкуренции, рассказал Александер Маркус. Он рекомендовал участникам сертифицировать и эффективно брендировать свою продукцию, а также усиленно бороться с

коррупцией. Энди Кузич подчеркнул, что очень важно развивать знания и навыки, необходимые для экспорта – от изучения английского языка до умения прогнозировать рыночные тренды. Выпускники, имеющие позитивный опыт экспорта своей продукции в ЕС, отметили, что важно посещать как можно больше мероприятий за рубежом с целью продвижения своих продуктов и компаний. Научившись продавать свои товары на рынках ЕС, они смогли успешно торговать и на других рынках мира. Эксперты советовали выпускникам исследовать рынок, прогнозировать его развитие и искать свою узкую нишу на нем. Повышение энергоэффективности своих компаний и добавленной стоимости – это другой важный аспект. И наконец: «Непрерывно учиться сами и учите свой персонал, чтобы активно адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям игры». Дискуссия с экспертами открыла выпускникам множество новых тем, которые они смогли обсудить в формате «открытого пространства» (Open Space). По принципу неКонференции выпускники самостоятельно

«Мы не были участниками, мы были главными действующими лицами».

Участники неКонференции

составили программу работы, создали рабочие группы и выступили в роли модераторов.

Свою сплоченность и креативность, обеспечившие большой деловой успех неКонференции, участники в полной мере проявили и на вечернем банкете. После совместного приготовления разных блюд в группах им пришлось пройти конкурс на лучший бренд своего меню, что потребовало сильного командного духа и фантазии. И здесь стало очевидно, что новые методы работы приводят к осязаемому повышению результативности участвующих лиц. Именно «нестандартный подход к сухой теории и профессионализм экспертов придали неКонференции легкость восприятия при всей серьезности поднятых вопросов», – считает Тарас Огийчук, выпускник Программы из Украины. И в его словах кроется секрет чувства окрыленности, оставшегося у всех участников неКонференции. ■



Елена Бей – директор Центра поддержки Бизнеса НьюБизнет, миссией которого является всесторонняя поддержка становления и развития частного предпринимательства в Украине на основании международных бизнес-стандартов. В течение многих лет она проводит семинары и тренинги для участников и выпускников Программы.



Китайские участники в процессе поиска важнейших потребностей своей целевой группы

Семь шагов к успеху



В рамках семинара «Стратегическое планирование МСП в международном бизнесе» участники Программы учатся тому, как успешно выстроить свою стратегию сотрудничества и как её реализовывать шаг за шагом. Главное – не упускать из виду цель.

Ханой. Подготовительный тренинг к стажировке: на повестке дня тема «Стратегическое планирование сотрудничества с Германией». Каждый участник должен был, во-первых, перечислить сильные стороны своего предприятия, во-вторых, назвать целевую группу немецких компаний, с которыми он хотел бы завязать контакты во время стажировки. В-третьих, необходимо было определить самую важную задачу кооперации с точки зрения названной целевой группы. Уже на этом этапе стало очевидным, что представления о сотрудничестве недостаточно ясны. При описании целевой группы участники использовали общие понятия, например, «клиенты B2B». На основании таких формулировок очень сложно найти конкретных немецких партнёров с помощью баз данных. В ходе семинара участники учились как можно точнее описывать своих потенциальных партнёров и прилагать все силы, в-четвертых, для вы-

явления их насущных проблем. Ведь это и есть основа основ, без которой невозможно представить себе целенаправленный поиск клиентов. Так вьетнамские управленцы сделали первые четыре шага на пути к успеху: проанализировали бизнес-среду, свои преимущества на этом рынке, определили важнейшие целевые группы и их главные проблемы.

Стратегия EKS

Стратегия управления и поведения, сконцентрированная на преодолении ограничивающего фактора (EKS), базируется, согласно профессору Вольфгангу Мевесу, на разработке профиля компании, в основе которого находятся сильные стороны предприятия и его сотрудников. Исходя из этого, предприятие разрабатывает специальное предложение для целевой группы и постоянно приспосабливает его к ее важнейшим проблемам. Успех, тем самым, заключается в том, чтобы сконцентрировать имеющиеся ресурсы и способности на самом эффективном моменте.

Необходимо постоянно придерживаться данной стратегии по отношению к определённой целевой группе. Чем лучше знаешь свою целевую группу, тем более ценными оказываются предлагаемые ей продукция и услуги. Отсюда следует, что в идеале инновации разрабатываются совместно с клиентом. А у предприятия появляется метод решения проблем, который делает его незаме-

нимым для целевой группы. Клиентоориентированная инновационная стратегия становится пятым шагом на пути к успеху. Для постоянного присутствия на рынке крайне необходима кооперация с партнёрами, чьи продукты или услуги идеально дополняют собственный бизнес. Поиск таких партнёров – это шаг номер шесть. Ключевые компетенции партнёров способствуют возникновению синергии, в результате чего образуется гораздо большая прибавочная стоимость, нежели сумма отдельных результатов. Седьмой шаг приводит в результате к стратегии, которая в долгосрочной перспективе удовлетворяет основную социальную потребность определенной целевой группы и тем самым закрепляет за собой хорошее положение на рынке.

Пудзян. Постстажировочный семинар Follow up: в повестку дня вновь включена тема «Стратегическое планирование сотрудничества с Германией». Управленцы из Китая рассказывали об успехах, достигнутых в сотрудничестве с немецкими партнёрами. Описание целевой группы стало намного точнее. За год с начала стажировки они узнали больше о рынке, своих клиентах и их проблемах. Тренинги и визиты на предприятия в Германии особенно в этом помогли. Налажены первые контакты с немецкими компаниями. Большим преимуществом для тех является, например, продукция «Сделано в Германии», хорошее знание отечественного рынка и обширная сеть контактов китайского партнёра. «Анализ и целенаправленный поиск компании в Германии, чей портфолио идеально дополняет наша продукция, помогли успешно наладить деловые отношения», – поясняет Венли Чжоу и рассказывает об уже заключённом контракте. Первые шаги в рамках стратегии EKS сделаны. До лидирующих позиций на рынке, несомненно, ещё далеко, однако использование своих преимуществ применительно к чётко очерченной целевой группе, инновационный поиск новых ниш на рынке, а также последовательная реализация собственной стратегии уже через год демонстрируют ощутимые результаты. ■



Кристиан Кодреану как руководитель отдела международного обучения в ТПП Мюнхена и Верхней Баварии отвечает за организацию и проведение Программы. Он также проводит практические семинары по подготовке к поездке в Германию и по анализу результатов стажировки для обеспечения долгосрочности и стабильности деловых отношений.



Организаторы конференции (сл. направо): Марина Ефременко, Елена Олифиренко, Оксана Малахова, Хиса Тохаев, Залина Шадова



Участники конференции в Ставрополе

Бренды для Северного Кавказа



Проблематика создания брендов Северного Кавказа стала темой конференции Консорциума ассоциаций выпускников Президентской программы Северного Кавказа, прошедшей в конце октября 2014 г. в Ставрополе. В ней приняло участие более 100 выпускников. Конференция предоставила возможность всем заинтересованным сторонам – а это и бизнес, и органы власти, и общественность – обсудить спорные моменты политики брендинга, а также получить рекомендации экспертов из России, Германии, Японии, Литвы и Италии.

Ставрополь. Выбрав темой проблематику создания брендов, Консорциум «Северный Кавказ» был уверен, что желающих принять участие в конференции будет много. Высококачественная аграрная продукция региона мало известна в России. Новые туристические маршруты и старые курорты Кавказа сталкиваются с последствиями негативного имиджа региона. Административные усилия по ребрендингу Северного Кавказа пока не приносят желаемого результата, а у большин-

ства компаний нет знаний и ресурсов для создания брендов.

Основная дискуссия развернулась вокруг распределения ролей между органами власти, населением и местным бизнесом в определении стратегии развития и брендинга регионов. В качестве альтернативы российской административной модели территориального брендинга была представлена модель социального партнерства, используемая в Европе и Японии. Организационно она реализуется в виде частной компании, акционерами которой являются несколько муниципалитетов, позиционирующих себя единой территорией для брендинга. Эта компания занимается маркетингом территории, учитывая и согласовывая разные интересы и возможности создавших ее регионов. «Увлечь население и привлечь партнеров» – ее главные задачи.

Вопрос о том, как увлечь население, оказался не менее важным. Как добиться того, чтобы местное население

с готовностью поддержало инициативы властей и бизнеса по привлечению в их регион туристов? Для многих участников конференции казалось очевидным, что для этого достаточно материальных стимулов

жителей региона должны выходить за рамки чисто экономических и включать в себя новые возможности в сфере досуга, обучения и др. Например, экскурсии, разработанные для туристов, могут включаться в программы по истории, географии и биологии для местных школ, как это делается в Швейцарии и Германии. Создание маленького дельфинария для обучения и развлечения детей одной из деревень префектуры Оита в Японии – еще один пример заботы о местных жителях.

Вопрос о привлечении партнеров и преимуществах коллективных усилий получил развитие в выступлении Ольги Саволайнен, немецкого консультанта по бизнесу с Россией. Она провела анализ видеопрезентаций Дубая и Ставропольского края. Эффектная презентация Дубая была сделана на деньги 50 компаний. Вклад каждой компании был умеренным, но общие возможности для создания дубайской презентации и ее результативность оказались больше, чем у администрации Ставропольского края. Идею партнерства активно поддержал Рустем Мухаметзянов, отвечающий за развитие нового бренда КАМАЗа. ■

«Очень открыто и честно! Интересно и полезно от первого до последнего выступления!»

Участники конференции



Анна Сучкова, кандидат экономических наук, доцент Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова, с 1998 г. в качестве эксперта принимает участие в реализации Программы подготовки управленческих кадров в Российской Федерации

Двухдневный интерактивный тренинг-семинар по институциональному развитию ассоциации выпускников Программы с Беларусью прошел в конце сентября 2014 г. в Минске. Тренинг поставил себе целью помочь Ассоциации ABC (Association of Business Cooperation) в самостоятельной разработке стратегии и выявлении возможных путей развития.

Три цели для ABC



Справа налево: Виктор Козлов и Андрей Макаревич, правление ассоциации выпускников ABCooperation

Минск. Когда выпускники Программы собираются вместе, они чувствуют себя в состоянии многое изменить: «Чтобы попасть в Программу, мы прошли строгий отбор, мы – разные, из разных областей деятельности, отраслей экономики. Но когда мы вместе, мы являемся чем-то единым и значимым. Ассоциация – это организация, которая может помочь развивать наш бизнес, выйти на другие рынки и приобрести новых стратегически важных партнеров. Вместе мы – сила!» Такое понимание создает благоприятную среду для установления доверительных отношений как внутри Ассоциации, так и в международном сообществе выпускников Программы в целом.

Этим потенциалом взаимоподдержки белорусские выпускники воспользовались на тренинге по развитию их ассоциации, обсудив и зафиксировав основные планы по ее развитию. На ближайшие несколько

лет выпускники наметили 14 целей, из них путем голосования выделили три основные. Первой стало совершенствование существующего сайта ABC в интернете, его наполнение и регулярное обновление, а также работа в социальных сетях. Второй целью выпускники наметили привлечение и создание большего актива. Для этого они на ранней стадии участвуют в наборе и отборе, а также в подготовке кандидатов к стажировке в Германии. Привлекательные возможности, например, доступ к широкой сети немецко-белорусских экономических контактов, а также участие в бизнес-поездках, организуемых при участии ABC, послужат дополнительным стимулом для вступления в ассоциацию. Третьей основной целью выпускники выбрали обеспечение финансовой независимости ассоциации. В качестве возможных вариантов рассматривались членские взносы, гранты и платные семинары. ■

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал
«Fit for Partnership with Germany»
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi)
по подготовке управленческих кадров

Выпуск 2/2014

Издатель:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi)
по подготовке управленческих кадров
Раймут Дюринг, руководитель Программы
Эл. почта: mp-pr@giz.de
Интернет: www.managerprogramme.com

Ответственные за выпуск:

Кристина Отто, Даниэль Штрубе

Редакторы:

Наталья Астрин (ответственный редактор),
Ян Лёхер, Dr Герд Шимански-Гайер, Даниэль Штрубе

Оформление:

Diamond media GmbH, Мириа де Фогт

В подготовке выпуска участвовали:

Карин Вебер, Карина Габриэльян, Тобиас Кнуббен, Dr Анжела Леке, Людмила Метцдорф, Давид Фукс, Изольда Хайнц, Рональд Шульц, Михаэль Эммрих, Кристине Юнг

Авторы фотографий:

Рудольф Вихерт, Евгения Горобец, Харальд Кан, Владислав Ковалев, Виктор Корякин, Ян Лёхер, Сандра Тен, Кристине Фидлер, Себастьян Хасмани, Текла Элинг, АНК, BMWi/Сузанне Эрикссон, BZM, DMAN, Fotolia, iStock/Getty Images, Kautex GmbH, NBL, picture alliance/Cultura (обложка), picture alliance/dpa, Shutterstock

Перевод (русское издание):

Юрий Алексеев, Наталья Астрин, Наталья Сафронова, Армен Хованнесян, Tomarenko Fachübersetzungen

Перевод (английское издание):

Томас Свайнхард, Сара Смитсон-Комптон, Нора Шмидт, Tomarenko Fachübersetzungen

Периодичность издания:

2 раза в год

Дата выхода в свет данного выпуска:

январь 2015 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать:

15 апреля 2015 г.

Все права защищены. Полная или частичная перепечатка только с предварительного разрешения редакции. Несмотря на максимально тщательную подготовку издания, ответственности за возможные ошибки и опечатки мы не несем. Демаркационные линии на картах не означают признания границ и территорий с точки зрения международного права.

При финансовой поддержке Федерального министерства экономики и энергетики

ISSN 2195-8726

Новый и старый бизнес

До сих пор компания «Truck Motors» из украинского города Харьков довольствовалась ремонтом автомобилей и продажей запчастей. Положение дел теперь изменится: владелец и директор фирмы Евгений Кабанец намерен заняться сбытом сельхозтехники немецких компаний Agravis и Fricke на Украине. На прежний бизнес будет наведен новый лоск, для чего сотрудникам Кабанца вскоре придется снова «сесть за парту».

Харьков. Никому не пришло бы в голову утверждать, что Евгению Кабанцу в Германии было скучно. За это время украинскому бизнесмену удалось полностью укомплектовать целый портфель с конкретными проектами и заказами, а с этого года он возьмет на себя представительство компании Agravis на Украине. Руководство Agravis готовит соответствующие контракты, а в ходе уже намеченного визита в Харьков предусмотрено их подписание. Проект с Fricke идет полным ходом. Эта компания имеет 45 представительств в 17 странах и очень заинтересована в дальнейшем расширении бизнеса на Украине. Настолько заинтересована, что эксперты фирмы даже специально побывали в Харькове, чтобы совместно составить проект по наращиванию мощностей украинской компании в сфере сервиса и ремонта. В начале июня 2014 г. велись переговоры по уточнению деталей контракта. В течение первых двух лет Кабанец будет развивать деловую активность по сбыту на рынке Украины. Как только политическая ситуация в стране стабилизируется, начнутся дальнейшие переговоры о заключении уже эксклюзивного договора.

С Программой предприниматель связывал также надежду быстрее утвердиться в новом сегменте рынка сервиса для сельхозтехники. Здесь были необходимы новые методы менеджмента, по которым он приобрел основательные знания и практические навыки в рамках Программы. «Наконец-то мне удалось понять принципы и особенности организации работы крупных зарубежных компаний и научиться разбираться в них», — говорит Кабанец. Некоторые из них — например тщательный анализ проблем клиентов — он адаптировал к условиям своей компании, выстраивая отношения на длительную перспективу. Теперь весь процесс — приём, диагностика, ремонт и сервис, оценка удовлетворённости — находится под придирчивым контролем ответственного персонала фирмы. «Анализируем каждый промах или замечание клиента, чтобы избежать их повторений», — говорит Кабанец. Кроме того, успешно внедрена новая, удобная для клиента система уведомления о завершении работ над заказом.

«Участие в Программе откроет новые перспективы».

Для того чтобы укрепить свои позиции в секторе агротехнического сервиса, мало иметь грамотного, владеющего новейшими методами управления руководителя. Необходим также и персонал, прошедший специальное профобучение. Центры подготовки Федерального союза аграрно-технических учебных заведений Германии (DEULA) — важнейшие региональные и межрегиональные провайдеры знаний в данной отрасли. Им Кабанец хотел бы доверить своих подопечных для обучения на специалистов в сфере технического сервиса, чтобы потом они могли передавать дальше полученные знания и навыки. В Германии Кабанцу довелось провести предварительные переговоры с представителями DEULA и Министерства сельского хозяйства федеральной земли Шлезвиг-Гольштейн. От министерства ожидается помощь с сельскохозяй-

ственными стажировками, а DEULA взялась прозондировать подходящие варианты повышения квалификации кадров. Сам же Кабанец

подумывает об учебном центре, в котором украинские специалисты могли бы осваивать техническую поддержку для сельхозтехники по методике DEULA. Там же можно было бы организовывать и совместные тренинги с такими крупными поставщиками сельхозтехники, как Claas, RIELA или AMAZONE. Кроме того, он ищет возможность открытия сети авторизованных центров по ремонту и обслуживанию техники Claas. «Участие в Программе даст возможность по-новому взглянуть на существующий бизнес, откроет новые перспективы, что в дальнейшем будет способствовать его расширению и приумножению», — подытожил предприниматель. ■



Евгений Кабанец

Парогенераторы для Африки



Аймен Димасси

Аймен Димасси – руководитель малого предприятия по производству парогенераторов и продаже сопутствующих продуктов для котельных установок. Парогенераторы имеют широкую область применения, например, в пищевой отрасли для стерилизации молока и варки пива, в автомобильной промышленности, в сельском хозяйстве.

но и еще одной компании – Karl Dungs GmbH & Co. KG из Урбаха в Южной Германии. Dungs производит технику автоматического регулирования процессов сжигания, необходимую IMAS для установки парогенераторов. Были обсуждены вопросы дистрибьюторства и возможность заключения договора о послепродажном обслуживании, сейчас готовятся документы. В ближайшее время менеджер по экспорту компании Dungs на месте в Тунисе убедится в надлежащей квалификации десяти сотрудников IMAS.

Еще одним шагом вперед для Димасси стало общение с компанией GEA Ecoflex GmbH из Зарштедта, которая ищет партнеров по сбыту и монтажу теплообменников в Африке. С предпринимателями из Нижней Саксонии Димасси уже подписал соглашение, став их представителем в Тунисе. Кроме того, будет организовано послепродажное обслуживание и создано совместное предприятие по производству деталей теплообмен-

Ксар Хеллал. Аймен Димасси основал компанию Industrial Automatic and Mechanic Systems (IMAS) в 2008 г. Повысив квалификацию по нескольким техническим аспектам, инженер специализировался на средствах автоматизации. Благодаря Программе он смог также углубить свои знания в области менеджмента и маркетинга. В составе пилотной группы из двадцати участников из Туниса Димасси прибыл в Германию в начале лета 2014 г. Неизгладимое впечатление на него произвело качество управления кадрами. «Квалификация сотрудников, степень организации и преданности компании внушили мне уважение. В Тунисе такого нет, в том числе и из-за другой экономической ситуации. К сожалению, в настоящее время мы не можем позволить себе инвестировать в кадровые ресурсы. Но это необходимо. Мы должны над этим работать», – признал инженер. Для начала он организовал для своих десяти сотрудников тренинг по технике безопасности: «После Программы я выкроил время на то, чтобы выявить недостатки на своем предприятии. Напрямую, необходимым оказалось

повышение безопасности труда». К другим аспектам, над которыми он намерен работать, относятся производительность и эффективность труда.

Поездка в Германию была для Димасси очень успешной. Специалист по информатике нашел предприятие, которое производит достаточно большие парогенераторы и не только собирается продавать их в Северной Африке, но и в среднесрочной перспективе заинтересовано в совместном производстве и создании совместного предприятия в Тунисе. Это компания VKK Standardkessel Köthen GmbH. В настоящее время представители обоих предприятий обсуждают вопросы дальнейшего сотрудничества. Сначала IMAS будет представителем немецкой фирмы. Первые заказы на новые парогенераторы от клиентов уже поступили.

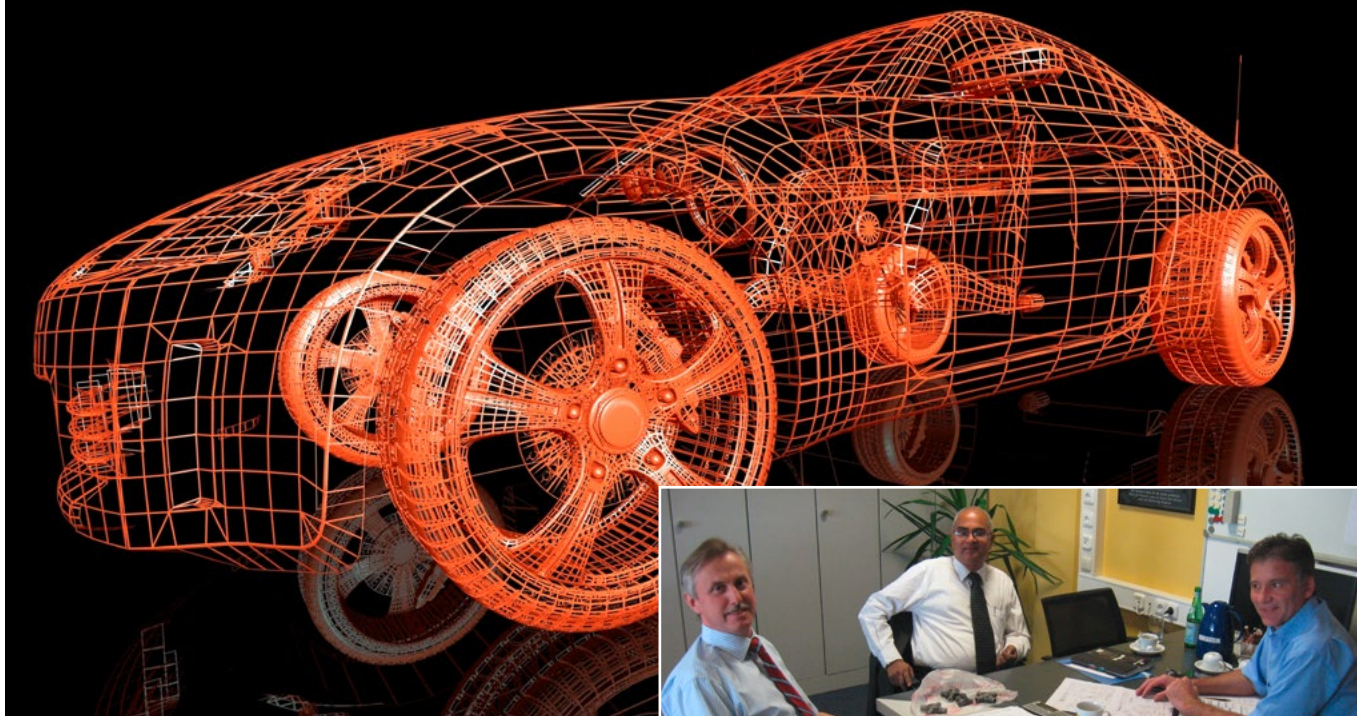
Димасси встретился с представителями не только VKK Standardkessel,

«Необходимо инвестировать в кадровые ресурсы. Мы должны над этим работать».

ного устройства в Тунисе. Чтобы все прошло безупречно, обе компании направляют своих инженеров в командировки. Сотрудники GEA уже побывали

в Тунисе, а сейчас коллеги из IMAS поедут в Зарштедт на теоретическое обучение. Первая совместная программа уже запущена. IMAS поддерживает участие GEA в государственном проекте по производству электроэнергии в Тунисе и выполняет установку деталей для GEA. «Раньше у меня были партнеры в Испании, Италии и Франции. Благодаря Программе мне удалось также включить в сферу своей деятельности Германию и заложить для предприятия основы на будущее», – подводит итог Димасси. ■

Немецкие технологии и индийское ноу-хау



Равиндра Махадеокар (в центре)

«Программа привела меня в Германию. И благодаря ей я теперь здесь часто бываю», – рассказывает Равиндра Махадеокар. Он машиностроитель, директор и владелец небольшого предприятия в Индии, которое специализируется на разработке технологий автоматизации.



Насик. Впервые 49-летний предприниматель оказался в Германии в конце 2011 г., когда в рамках Программы на месяц приехал в Баварию. Целью поездки Махадеокара был поиск новых технологий для растущего автомобильного рынка Индии. И ещё ему были нужны свежие идеи для дальнейшего развития и совершенствования своего предприятия Summit Engineers and Consultants, созданного в 1996 г.

«Я мог бы поехать в Германию сам по себе. Но кто бы мной заинтересовался и поверил бы в мою компанию?»

В лице немецкой компании Strama-MPS Maschinenbau GmbH & Co.

KG, которая производит по заказу BMW и Bosch, Махадеокар при поддержке Программы нашел партнёра, с которым он на протяжении последних лет активно развивает свой бизнес. Со временем компания Summit стала индийским партнёром Strama по производству, сбыту и сервису, планируется создание совместного предприятия. В число клиентов Summit входят и такие немецкие компании как 3CON Anlagenbau, производитель насосов ZUWA-Zumpe, фирма Sprimag, выпускающая лакировальные установки, а также изготовитель дверных систем Reko.

«Я мог бы поехать в Германию сам по себе. Но кто бы мной заинтересовался и поверил бы в мою компанию?» – говорит Махадеокар. Кроме того, он плохо разбирался в немецкой культуре, имел смутное представление о деловой среде в Германии и о своих потенциальных клиентах. Сейчас

он каждый год бывает в Германии, встречается с давними партнёрами по бизнесу, ищет новых поставщиков. В последний раз это было в июне 2014 г. в рамках Германо-индийского круглого стола, в котором принимали участие предприниматели из Германии и Индии.

В последние годы потенциал предприятия Summit значительно вырос. Сегодня в штате у Махадеокара 55 сотрудников, почти вдвое больше, чем в 2011 г. С 2012 г. ежегодный рост оборота составляет 90 процентов, в 2013 г. он равнялся 1,8 миллион евро. «Я многое изменил в управлении бизнес-процессами. Я распределил полномочия и передал права и ответственность подчинённым. Таким образом, у меня появляется больше времени, чтобы заниматься стратегически важными вещами». В настоящее время Махадеокар разрабатывает новый бизнес-план, чтобы и дальше развивать своё предприятие – а также в долгосрочной перспективе соответствовать быстрому росту и запросам международной клиентуры. ■

В ближайшие годы Туркменистан намеревается активно инвестировать в расширение энергоснабжения страны. С 2013 по 2020 годы в данный сектор ожидаются поступления в размере более 3,6 миллиардов евро. Наряду со строительством новых установок по производству электроэнергии планируется проведение многочисленных проектов модернизации в области передачи и распределения энергии. На их реализацию предусмотрена треть общего объема инвестиций – примерно 1,2 миллиарда евро.

Перспективы для немецкого бизнеса



Ашхабад. Чтобы подробно ознакомиться с потенциальными поставщиками оборудования и технологиями для осуществления такого крупномасштабного проекта, руководство государственной компании «Туркменэнерго» направило на стажировку в Германию заместителя начальника отдела энергоснабжения Довлета Мухаммедова. «Туркменэнерго» отвечает как за генерацию, так и за передачу и распределение электроэнергии в стране. Компания подчиняется напрямую министерству энергетики.

«Подряд на первый этап модернизации получила турецкая энергетическая компания. В отношении поставщиков, однако, есть много вакансий», – объясняет Мухаммедов. Немецкие производители энергооборудования пользуются хорошей репутацией в Туркменистане. На протяжении многих лет «Туркменэнерго» успешно сотрудничает с

предприятиями из Германии и закупает там, например, трансформаторы, в частности у фирмы Сименс.

Именно поэтому для Мухаммедова была организована личная встреча в компании Сименс, в подразделении, отвечающем за энергетику. Во время беседы были выявлены возможные сферы сотрудничества. Особенно важной стала тема поставки газовых турбин для генерации электроэнергии.

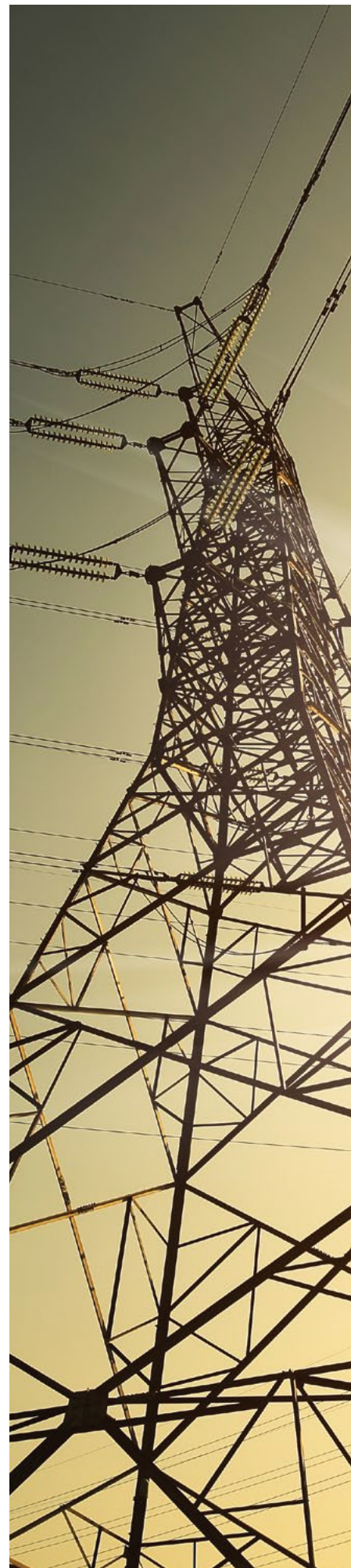
В Германии Мухаммедов занимался вопросом расширения электрических сетей высокого напряжения. «Концепция модернизации предусматривает строительство или реконструкцию 63 распределительных подстанций, 70 трансформаторных подстанций, 110 км высоковольтных линий и 870 км линий электропередач. Я не удивлюсь, если немецкие компании будут в этом участвовать», – намекает Мухаммедов. ■

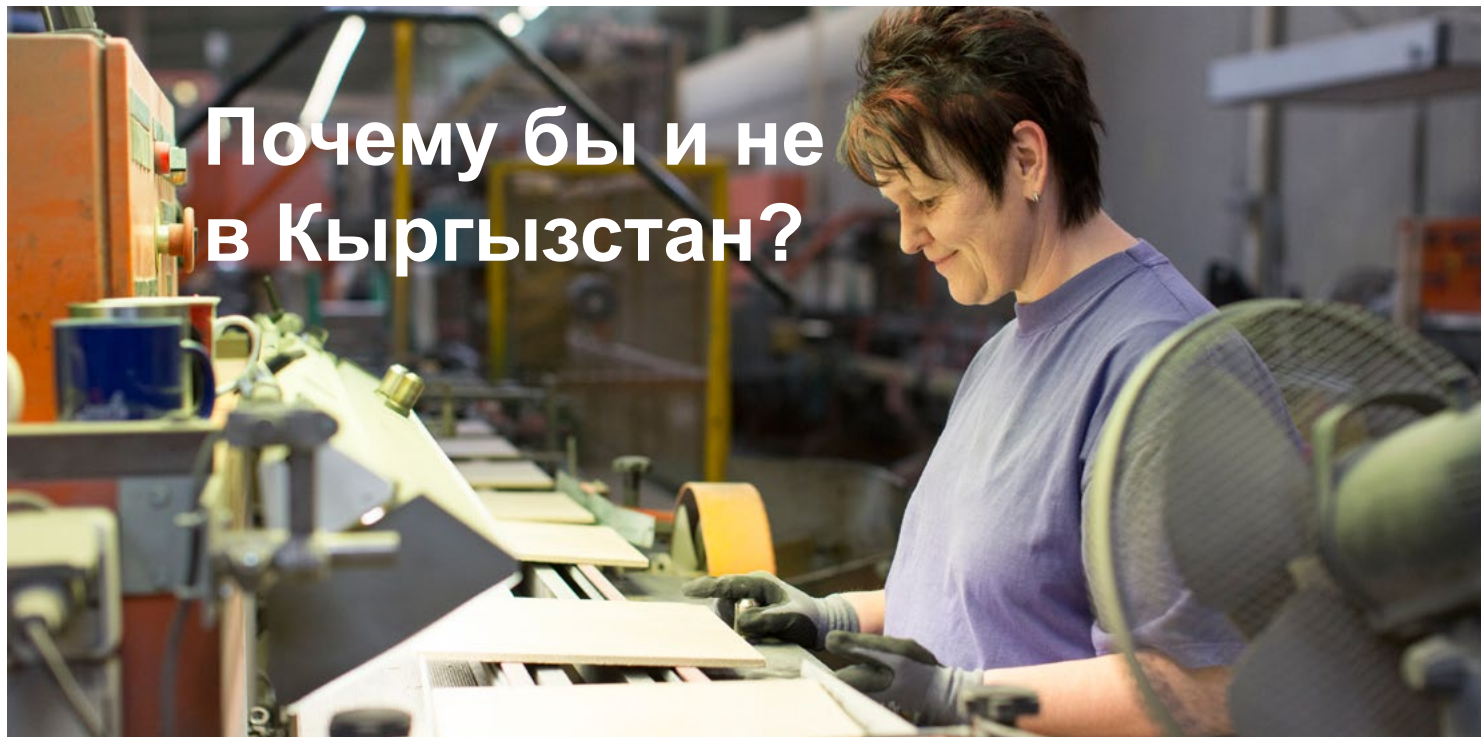


Ашхабад

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте <http://feedback.managerprogramm.de> Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.





Почему бы и не в Кыргызстан?

Производитель керамической и фасадной плитки Ströher продает свою продукцию по всему миру. Теперь, благодаря Программе подготовки управленческих кадров, немецкую компанию знают и в Кыргызстане. Рынок там хоть и невелик, но покупатели весьма перспективны.



Дилленбург / Бишкек. Андреас Манвайлер всегда в поиске новых заказчиков. В компании Ströher из города Дилленбург в немецкой федеральной земле Гессен он отвечает за российский рынок. Но несмотря на все масштабы немецкий производитель керамической и фасадной плитки этот рынок уже в значительной степени освоил. Благодаря сети торговых партнеров от Санкт-Петербурга до Сибири все больше фасадов, террас и прихожих облицовываются керамической продукцией из Германии. И потому Манвайлер в последние годы все больше присматривается к соседним странам. Во многих странах СНГ он уже активно сотрудничает с местными дистрибьюторами. Кыргызский рынок долго не попадал в его поле зрения, пока он не познакомился с Айбеком Садыковым из Кыргызстана.

Осенью 2012 г. Садыков приехал в Германию на стажировку по Программе BMWi. Еще до поездки он выбрал Ströher в качестве потенциального партнера и был твердо намерен познакомиться с этой компанией прямо на месте. Для этого Садыкову даже пришлось на один день оторваться

от своей группы и одному съездить в Дилленбург. Там его встретил Петер Крафт, руководитель экспортного отдела. Он показал не только готовую продукцию предприятия, но и весь цикл производства.

Более 130 лет Ströher специализируется на производстве нишевого продукта. Компания выпускает широкий ассортимент керамической плитки для наружных работ, в т.ч. специальной дизайнерской плитки по эскизам архитекторов крупных строительных объектов. Обжиг при температуре до 1300 °C осуществляется на собственном заводе в Германии. При изготовлении стандартных изделий глиняные заготовки плиток и лестничных ступеней помещаются на 2-3 часа в современные роликовые печи. Значительно более сложная технология используется для производства прислонного кирпича: сложенные в стопу тонкие плитки, которые внешне ничем не

отличаются от классического облицовочного кирпича, выдерживаются от 24 до 36 часов в туннельной печи. «Эта технология обжига имеет старинные традиции и позволяет создавать различные колористические оттенки на поверхности плитки», — говорит Рене Шкотарчик, заведующий маркетингом на Ströher. Фасаду эти плитки придают характер настоящей, массивной кирпичной кладки.

Завод безостановочно работает круглый год. Около 260 сотрудников прилагают все усилия для того,

чтобы выпускать и продавать по всему миру разнообразную керамическую продукцию. В Германии плитка распространяется преимущественно через специализированные магази-

«Без Программы BMWi и визита на наш завод будущего партнера из Кыргызстана раскрыть свой потенциал на новом рынке мы бы не смогли».

Андреас Манвайлер, Ströher GmbH

ны. «Наши изделия предназначены в основном для наружных работ, т.е. для монтажа силами плиточников-профессионалов», — поясняет Шкотарчик.

Нишевый продукт: керамическая плитка для наружных работ

Завод безостановочно работает круглый год

В последние годы особенно растет спрос на прислонный облицовочный кирпич. Все больше продукции отправляется за рубеж. Доля экспорта достигает 45 процентов. Местные дистрибьюторы продают плитку из Дилленбурга через свои торговые точки, с прошлого года и в Кыргызстане.

После визита Садыкова на Ströher Андреас Манвайлер возобновил с ним контакт. Партнеры активно общались по телефону и электронной почте. Через несколько месяцев они выработали концепцию вывода продукции Ströher на рынок Кыргызстана. Трудность состояла в том, чтобы найти подходящих клиентов, ведь население страны — всего 5,5 млн. человек. «Многим из них не по карману высококачественные строительные материалы», — говорит Манвайлер. И тем не менее, существует небольшой слой клиентов с высокой покупа-

тельной способностью. Именно они и представляют интерес для Ströher. «Именно их надо знакомить с нашей продукцией», — говорит Манвайлер. Теперь благородная строительная керамика немецкого производства демонстрируется застройщикам и архитекторам в выставочном салоне в Кыргызстане. Бизнес идет хорошо. Если тенденция сохранится, то Ströher намерен расширять сбыт. «Появляются дополнительные возможности. Без Программы BMWi и визита на наш завод будущего партнера из Кыргызстана раскрыть свой потенциал на новом рынке мы бы не смогли», — считает Манвайлер. ■



Сибилле Шикора — бизнес-журналист и редактор кельнской компании wortwert по публикациям на экономические темы.

Укреплять доверие

Мексиканские щетки на немецком рынке

Мексиканская фирма Carcal — традиционный семейный бизнес. Уже более 60 лет эта компания специализируется на производстве пластиковых бытовых изделий. Посудомоечные щетки различных цветов, ершики, маникюрные щеточки, туалетные щетки помогают поддерживать гигиену в разных странах — от Австралии до Мексики. А с недавних пор — и в Германии.

И все благодаря Лауре Руис Лопес. 28-летняя внучка основателя семейного бизнеса, возглавляющая отдел экспорта, приехала в конце 2013 года в Германию для участия в Программе. «Жаль, что мы не открыли для себя эту страну раньше», — говорит Лопес. — Ведь наша продукция в определенной степени немецкого происхождения. Все производственные и упаковочные машины куплены в Германии». Лишь за последние шесть лет компания Carcal вложила 10 миллионов евро в модернизацию оборудования.

«Программа укрепила доверие к нашей продукции».

И несмотря на это начать осваивать немецкий рынок, по словам Лопес, оказалось непросто. Прежде всего, необходимо было развеять предубеждения в отношении мексиканского качества. Участнице Программы пришлось убеждать деловых партнеров в том, что мексиканская фирма и предлагаемая продукция заслуживают доверия. «Гарантом качества наших изделий послужила поддержка Программы министерствами экономики наших стран и тщательный отбор участников Программы».



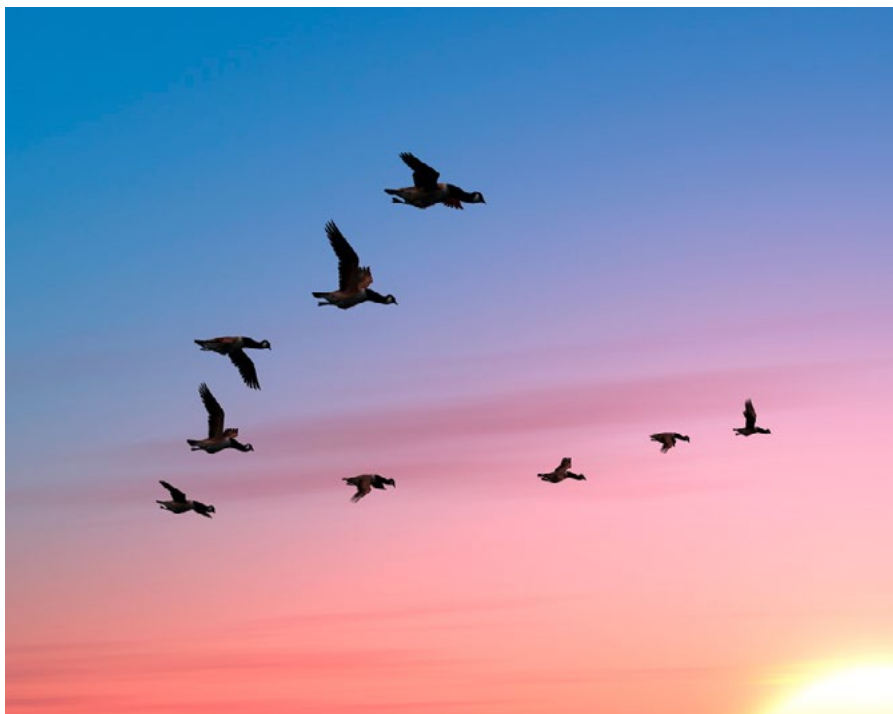
Лаура Руис Лопес

После успешных переговоров с оптовой торговой компанией TEDi GmbH Лопес удалось заключить контракт на поставку посудомоечных щеток. Предполагается, что к концу 2014 года общий объем поставок достигнет шестизначной суммы. Сейчас Лопес ведет переговоры и с другими потенциальными клиентами, в т.ч. с оптовой компанией HAST group International GmbH и с торговой сетью Edeka. Лопес считает, что успеху очень способствовали тренинги по технике ведения переговоров и по презентациям. Новые знания о требованиях к качеству и сертификации помогли развить стабильные деловые отношения, рассчитанные на долгосрочную перспективу. Это отвечает не только личным интересам участницы Программы и ее компании.

«Программа укрепила доверие к нашей продукции. Мексике все больше воспринимают как надежного делового партнера. В этом и моя заслуга», — говорит 28-летняя руководитель отдела экспорта. ■



Удержание персонала



Сотрудники – это фактор расходов или инвестиции в будущее предприятия? В Германии долгое время в центре внимания было сокращение штатов, а теперь перед многими компаниями в связи с изменением демографической ситуации стоит сложная задача по удержанию перспективного персонала – самого чувствительного и ценного ресурса. Стратегии удержания сотрудников становятся все более важным компонентом успеха предприятия.

Предприятия могут пойти нестандартным путем и создать для своих сотрудников соответствующую окружающую обстановку на протяжении всего цикла службы сотрудника. Удержание персонала, также называемое менеджментом удержания, предполагает привлечение и удержание квалифицированных кадров путем создания для них различных положительных стимулов. В зависимости от метода расчета и уровня сотрудника каждое замещение вакантной должности новым сотрудником требует затрат в размере 6-24 месячных окладов. Это существенно больше, чем затраты на удержание подходящего сотрудника. Кроме того, стабильный кадровый состав помогает завершать проекты успешно и без перебоев. Сохраняются слаженные отношения между коллегами и клиентами, а накопленные за многие годы практические знания и опыт остаются в компании. При этом низкая текучесть кадров не является целью

менеджмента удержания в узком смысле. На первый план выходит в первую очередь удержание высокопроизводительных сотрудников, занимающих ключевые должности.

Выбравшие этот путь предприятия обращают особое внимание на сотрудников. Они стремятся направленно воздействовать на удовлетворенность и ощущение сотрудниками уважительного к ним отношения после предварительного анализа этих показателей. Для решения этой управленческой задачи хорошо зарекомендовал себя следующий поэтапный план действий:

- 1. Создание базы данных:** Измерение текучести кадров, опрос соответствующих групп сотрудников, беседа с увольняющимися сотрудниками, учет прогулов как первых признаков неблагополучия
- 2. Инвентаризация:** Оценка имеющегося набора инструментов удержания сотрудников

3. Определение целевой группы:

Определение группы, которую необходимо удержать на предприятии (возможный вопрос: где неудержание сотрудников представляет собой особенно высокий риск?)

4. Целеполагание:

Определение мнений и потребностей группы сотрудников

5. Интерпретация результатов:

Отбор из множества возможностей пакета мер, которые будут применяться в индивидуальном порядке

6. Создание перспективного плана действий:

Объединить меры и инструменты в обязательный для исполнения план-проект по удержанию кадров, подходящий для предприятия и для конкретных сотрудников

7. Реализация:

Исполнение, контроль, оценка

Конкретные примеры из практики показывают, что уже через полгода после внедрения инструментов по удержанию сотрудников отмечается меньшее количество прогулов и меньшая текучесть кадров. Также следует давать сотрудникам возможность вносить свои предложения и получать на них ответ от руководства.

При этом управленческие кадры оказывают очень большое влияние на удержание сотрудников. Руководитель должен время от времени проявлять строгость. Вежливые руководители, напротив, зачастую боятся поговорить с сотрудниками и указать им на ошибки. Они избегают конфликта. Это приводит к тому, что в какой-то момент неудовлетворенность производительностью вырастает настолько, что менеджер по персоналу объявляет об увольнении нерадивого сотрудника. Тот считает, что с ним обошлись несправедливо, поскольку никогда раньше начальник его не критиковал. Остальные сотрудники воспринимают это так же, они смущены и задают себе различные вопросы, ответа на которые не находят. Поэтому и они уходят из компании, так как у них возникает



Совет: Готовясь к предстоящему собеседованию с сотрудником, обдумайте, помимо прочего, на какой ступени пирамиды потребностей по Маслоу (см. таблицу) находится ваш сотрудник. Обязательно опишите потребности отдельных ступеней – ваш сотрудник будет поражен тем, насколько высоко вы его цените. Затем предложите ему конкретные возможности поддержки соответственно ступени, на которой он находится:

Потребность в	Возможности поддержки со стороны управленцев	Возможности поддержки со стороны предприятия
самореализации	<ul style="list-style-type: none"> • высокая доля личной ответственности • различные формы деятельности • сложные интересные задачи • смыслообразующая деятельность • открытость в личной сфере 	<ul style="list-style-type: none"> • гибкая организация рабочего времени и места • повышение квалификации • расширение и усложнение задач • время на личную сферу
уважении	<ul style="list-style-type: none"> • обратная связь (похвала и критика) • общение и информирование • готовность дать совет и обратиться за советом • делегирование ответственности и полномочий на принятие решений 	<ul style="list-style-type: none"> • возможности карьерного роста • знаки внимания ко дням рождения, в связи с многолетней службой и т.п. • надбавки за хорошую работу • регулирование оплаты сверхурочных • реакция на рационализаторские предложения • хорошее оснащение (техника, помещения, автомобили и т.п.)
чувстве принадлежности	<ul style="list-style-type: none"> • участие • принцип «открытой двери» • контрольный перечень мер по интеграции новых сотрудников • поддержка товарищеских отношений между коллегами при замене, болезни или во время отпуска • поддержка и обратная связь от коллег • совместные обеды, служащие интеграции сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • прозрачная информация (например, газета или письма для сотрудников) • работа в команде и поддержка внутри подразделений и между ними • совместная деятельность и праздники • варианты разрешения конфликтов • ценности компании • имидж компании
безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • информирование о задачах и ожиданиях • однозначные правила и предписания • предсказуемость поведения и последствий • прозрачность принимаемых решений 	<ul style="list-style-type: none"> • информация о хозяйственной безопасности предприятия • меры по охране труда • социальный пакет • повторная интеграция после исполнения обязательств перед семьей • поддержка при проблемах со здоровьем
органические базовые потребности		<ul style="list-style-type: none"> • заработная плата • соответствующая потребностям, эргономичная организация рабочего места • возможность подвигаться и побыть в покое • обстановка и чистота бытовых помещений • бесплатное питье, возможно, фрукты, батончики прессованных мюсли и т.п. • ассортимент оздоровительных мероприятий

ощущение, что здесь с сотрудниками обращаются несправедливо, а перспектив изменения к лучшему нет.

После подбора соответствующего персонала обучение управленческих кадров является важной неденежной мерой, которая, однако, должна сопровождаться определенным обязательством: для каждой инвестиции в обучение должен заключаться договор о прохождении тренинга, по которому сотрудник обязуется по окончании обучения работать на предприятии еще как минимум три-пять лет. В случае досрочного увольнения он в соответ-

ствии с местным законодательством должен будет возместить расходы на обучение полностью или соразмерно доле участия. При этом условием предприятие может с низким риском предложить план повышения квалификации управленцев с индивидуальным коучингом, оценкой развития и проведением семинаров по выработке социальных, индивидуальных и профессиональных компетенций для удержания сотрудников.

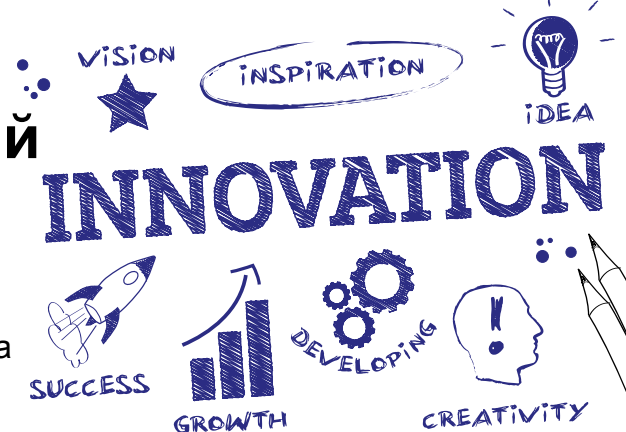
Итак, удержание сотрудников – это обоюдный процесс, для которого важна постоянная активная деятель-

ность и открытость со стороны работодателя и работника. Если в компании сочетаются ориентированное на прибыль мышление и человеческие поступки, она получит большую эффективность и товарооборот за счет личной ответственности, лояльности и высокой мотивации сотрудников. ■



Рональд Райх работает инструктором и руководителем семинаров в компании по личностному росту и консультированию Metanoia GmbH в Киле. Для участников Программы он проводит практические занятия по тайм-менеджменту и самоменеджменту, а также по вопросам мотивации.

Системный и интерактивный подход к инновациям



Инновации порождают конкурентные преимущества – поэтому предприятия считают их необходимыми. Весьма распространено заблуждение о том, что для инноваций достаточно «просто обзавестись парочкой креативных сотрудников». Инновации редко возникают случайно. Для них очень важен стратегически грамотный и умело структурированный процесс управления. Систематический менеджмент инноваций обсуждался на семинаре для участников Программы из сферы здравоохранения. Какие возможности открывает менеджмент инноваций для активного управления собственным будущим? Почему особая роль при этом отводится руководителям?

Менеджмент инноваций существенным образом отличается от управления текущей деятельностью компании. Основная его трудность заключается в том, чтобы уже сегодня задумываться о требованиях завтрашнего дня и системно действовать в соответствии с ними. Кроме того, эффект от инновационных решений часто проявляется гораздо позже, чем хотелось бы.

Что такое инновация? Что должны предпринимать предприятия, чтобы в полной мере использовать инновационный потенциал? Как научиться уже в ходе инновационного процесса ориентироваться на требования рынка и тем самым минимизировать риски, связанные с вложением капитала?

Инновация создаёт новую ценность для пользователя

Инновация возникает тогда (см. рис. 1), когда новые продукты, процессы или системы (идеация) находят применение на рынке или внутри предприятия и доказывают свое превосходство (имплементация). Таким образом, инновации – это нововведения, которые воспринимаются пользователем как полезные.



Помимо этого, инновация – это больше, чем изобретение новых продуктов. Инновациями могут быть как новые продукты, так и определённые изменения в процессах и системах. Если, например, благодаря инновационному менеджменту удастся сократить время, которое пациенты проводят в очередях, это можно будет рассматривать как инновацию процесса.

От линейного к интерактивному инновационному процессу

Тот, кто думает о б инновациях, скорее всего, представляет себе некоего изобретателя «не от мира сего», которого только в самом конце инновационного цикла, перед выходом продукта на рынок, посещает мысль о потенциальной рыночной стоимости изобретения. В этом случае тестирование реальной ценности изобретения для пользователя (имплементация) начинается чересчур поздно – после того как немалые средства оказались уже затрачены на разработку идеи (идеация), и ответ на вопрос, смогут ли окупиться начальные инвестиции, может быть получен лишь в конце всего процесса.

Следовательно, в условиях всё более прозрачного и динамичного рынка растут финан-

совые риски предприятий с длинным инновационным циклом. Для минимизации таких рисков в инновационный процесс следует встроить как можно больше точек обратной связи клиентов – например, вовлечь будущих пользователей в разработку идеи. Интерактивный инновационный процесс (см. рис. 2) позволяет исходя из реальной ценности продукта, процесса или системы, постоянно тестировать и совершенствовать их, целенаправленно используя при этом инструменты обратной связи.

Таким образом, интерактивный инновационный процесс характеризуется интенсивным целенаправленным взаимодействием с клиентами, сотрудниками и партнёрами.

От идеи к инновации: инновационный потенциал предприятия

Менеджмент инноваций приводит к успеху, если предприятие ориентируется на клиента, работает без оглядки на организационные и тематические барьеры. При этом важными драйверами успешных инноваций являются клиенты и рынок, корпоративная культура и сотрудники, а также сетевые и партнёрские структуры (см. рис. 3).

Каждый из драйверов требует ответа на ряд ключевых вопросов и проработки аспектов, которые одновременно можно обозначить как инновационный потенциал.

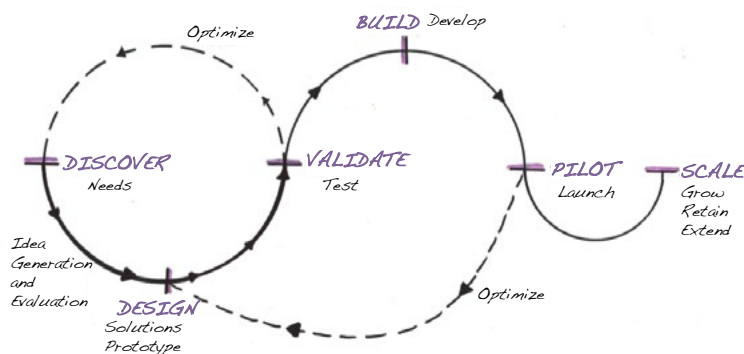




Рисунок 3: Драйверы инноваций (схема)

Клиенты и рынок

Важными драйверами инноваций являются клиенты и рынок. Предприятиям следует изучить, насколько мнение клиентов воспринимается, учитывается, обобщается, в какой степени оно реализуется; на каком этапе клиент как потенциальный поставщик идей может быть вовлечён в процесс разработки нового продукта.

Именно клиент определяет ценность идеи как инновации. Предприятия, активно вовлекающие своих клиентов в инновационный процесс через обратную связь, быстрее и точнее определяют свой потенциал развития, следовательно, они увереннее чувствуют себя на рынке. Для этого требуется выстроить системный процесс, который позволит собирать и обобщать потребности, ожидания и отклики клиентов, а на следующем этапе их реализовывать. Причём клиентов следует курировать, начиная с самого первого контакта. Для этого рекомендуется определить места соприкосновения клиента с предприятием, чтобы в дальнейшем пользоваться ими в целях установления обратной связи. Решающая роль отводится при этом сотрудникам: они устанавливают личные контакты и должны пройти соответствующую подготовку, чтобы справиться с этой задачей. На следующем этапе анализируются результаты обратной связи с целью запустить процесс необходимых изменений.



Главные вопросы, которыми должны задаться предприятия:

- В какой мере взгляды клиента (например, потребности, ожидания, отклики) услышаны, систематизированы, проактивно учтены, обобщены и реализованы?
- Насколько клиент как потенциальный поставщик идей вовлечён в процесс разработки нового продукта?

Другой аспект состоит в том, чтобы на раннем этапе вовлечь клиента в процесс разработки новшеств, сделав его поставщиком идей. Это даст возможность создавать инновации, ориентированные на потребности пользователя и представляющие для него реальную ценность.

Корпоративная культура и сотрудники

Драйверами инноваций являются также корпоративная культура и сотрудники. Предприятию следует уяснить, насколько принятая в нем корпоративная культура восприимчива к инновациям, а рабочие процессы и оргструктуры позволяют сотрудникам активно действовать в качестве потенциальных инноваторов.

Важная роль в поддержке инновационной культуры и развития у сотрудников склонности к инновациям

Главные вопросы, которыми должны задаться предприятия:

- В какой мере руководство предприятия поддерживает и внедряет принципы восприимчивой к инновациям корпоративной культуры?
- Дают ли оргструктуры и внутренние процессы сотрудникам возможность проявить себя как инноваторам?



отводится руководителям. Восприимчивые к инновациям руководители принимают активное участие в инновационном процессе. Они высвобождают ресурсы, необходимые для креативных процессов, задают четкие рамки для разработки идей, а также их реализации на основе регламентов и стандартов. Кроме того, они поощряют критический подход к выпускаемой продукции, используемым процессам и системам. Они поддерживают и создают условия для поиска и проработки новых идей. Они активно содействуют кооперации между сотрудниками, работающими в смежных отделах. Они практикуют работу над ошибками, ориентированную на устранение причин, и дают сотрудникам возможность учиться на ошибках. Они рассматривают каждого сотрудника как потенциального инноватора, сознательно наделяют его полномочиями и ответственностью. Они активно поощряют развитие индивидуальных способностей сотрудника, его стремление к внесению изменений. Они стремятся сделать инновационные идеи сотрудников из-

вестными внутри предприятия и создают стимулы для сотрудников, чтобы те внесли свою лепту в оптимизацию продуктов, процессов и систем.

Сетевые и партнерские структуры

Ещё одним драйвером инноваций являются сетевые и партнерские структуры. Предприятиям следует выяснить, насколько активно они строят сетевые структуры с внешними партнёрами или предприятиями, а также используют ли они сетевые структуры для обмена идеями внутри предприятия.

Предприятиям следует подумать о создании и поддержании связей с внешними партнёрами и поощрять обмен идеями, полезный для обеих сторон. Внешними партнёрами могут быть поставщики, образовательные и научно-исследовательские организации, а также партнёры по стратегической кооперации. Способность видеть «дальше собственного носа», которая появляется благодаря общению с представителями других отраслей, может породить новые идеи.

Главные вопросы, которыми должны задаться предприятия:

- Как складываются отношения с другими организациями, позволяют ли они систематически обмениваться идеями и сотрудничать (внешние сетевые структуры)?
- Насколько активно создаются сетевые структуры внутри предприятия с целью систематического обмена идеями и налаживания сотрудничества (внутренние сетевые структуры)?



Кроме того, следует строить внутренние сетевые структуры. Это особенно актуально для крупных предприятий, имеющих разветвлённую организационную структуру. Создание проектных групп из сотрудников, работающих в разных подразделениях, организация неформального общения на конференциях и других мероприятиях помогут формированию таких сетевых структур. ■



Др. Штефани Рохач – инструктор-специалист по компетенциям для внедрения изменений. Она несколько лет проработала в крупном концерне в отделе международного маркетинга, а сейчас является преподавателем вузов. Др. Рохач консультирует и поддерживает тех, кто намерен самостоятельно развивать и продвигать себя, свою организацию и сотрудников или торговую марку.

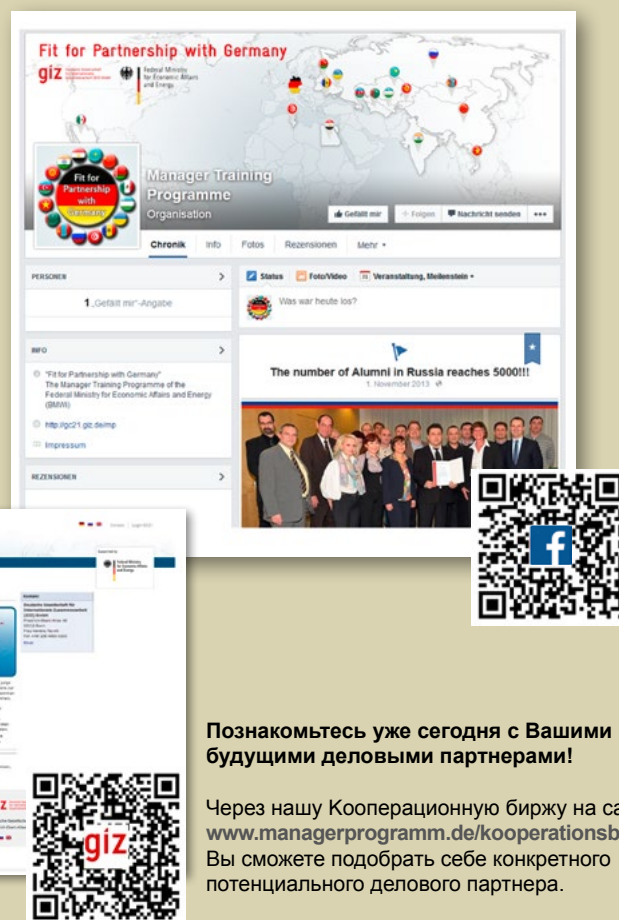
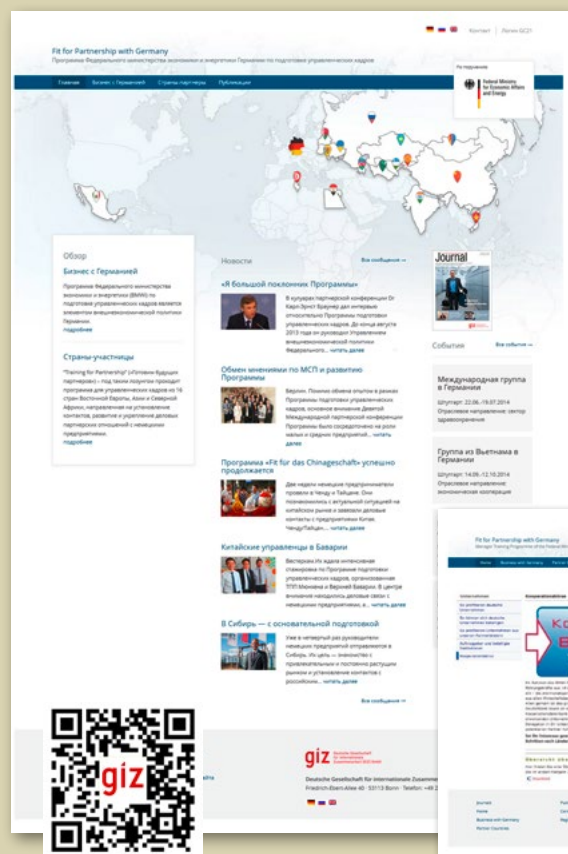
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров в Интернете:

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!

www.managerprogramme.com

У Программы подготовки управленческих кадров теперь своя страница в Фейсбуке!

www.facebook.com/managerprogramme



Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте <http://feedback.managerprogramm.de> Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1227
F +49 228 4460-1333
E mp-pr@giz.de
www.managerprogramme.com

Manager Training Programme

Supported by:



Федеральное министерство
экономики и энергетики